

# **GRADO EN COMERCIO**

**TRABAJO FIN DE GRADO “LA COMUNICACIÓN INTERNA DE  
LA EMPRESA”**



**FACULTAD DE COMERCIO**

**Universidad de Valladolid**

**FACULTAD DE COMERCIO**

**VALLADOLID, 10/07/2019**



# UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

## GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO.....2018/2019

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**“LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA”**

**Trabajo presentado por: Alejandro Calvo Colomé**

Firma:

**Tutor: Augusto Pérez Cobos**

Firma:

**FACULTAD DE COMERCIO**

Valladolid, 10/07/2019



# INDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
2.1 ¿QUE ES LA COMUNICACIÓN? ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN .....	9
2.2 LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL. ....	10
2.3 COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA .....	13
2.4 OJETIVOS Y FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	16
2.5 HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL. ....	18
2.6 PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	21
2.7 EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	23
<b>3. MARCO PRÁCTICO .....</b>	<b>27</b>
3.1 PRESENTACIÓN, HISTORIA Y ORGANIGRAMA.....	27
3.2 FINALIDAD Y OBJETIVOS .....	34
3.3 LA COMUNICACIÓN EN “EL GANSO” .....	35
3.4 HERRAMIENTAS Y SOPORTES INFOMÁTICOS.....	41
3.5 RETOS Y NUEVAS IDEAS .....	44
<b>4. CONCLUSIONES.....</b>	<b>47</b>
<b>5. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>49</b>



## 1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años se puede comprobar cómo la economía, sociedad y cultura de los países y de las personas cambia radicalmente “de la noche a la mañana”, ocasionado por crisis económicas, guerras, catástrofes naturales, modas, cambios en los hábitos de consumo, avances tecnológicos,...etc.

Ante esta situación, planteo este trabajo de fin de grado. Una buena comunicación interna puede ser un elemento crucial para una organización a la hora de adaptarse a estos cambios repentinos, pudiendo evitar muchos problemas y solventar pérdidas económicas.

La comunicación interna juega un papel fundamental en la organización, ya que mantiene conectadas en todo momento a los diferentes departamentos de la empresa de la manera más eficiente. Esta comunicación se utiliza para alcanzar objetivos fijados.

Con la comunicación interna se transmiten diferentes misiones a realizar, se envían órdenes entre distintos campos de la empresa, para trabajar internamente y tener una estrategia a la hora de ejecutar los objetivos.

Para ello hay que hacer hincapié en el factor humano de la empresa ya que es el activo más importante para cualquier organización. Los trabajadores son considerados la clave del éxito, puesto que son los que fabrican los productos, tratan con los proveedores, atienden al cliente, sin ellos muchas de las tareas o de los servicios que se proveen al consumidor no se podrían realizar.

La idea de desarrollar una táctica empleada para la comunicación interna se elaboró gracias al trabajo del personal de recursos humanos, debido a la complejidad que estaban adquiriendo las empresas con el paso del tiempo, y la importancia que para ellas tiene recibir un feedback de sus empleados. Posteriormente se trasladó la comunicación interna al departamento de comunicación, el cual se encarga a la vez de llevar a cabo la comunicación externa.

En la actualidad, gran parte de las organizaciones y empresas plantean sus objetivos y métodos de planificación según sea su comunicación interna y externa, ya que haciéndolo adecuadamente, crea un entorno idóneo para que el trabajador realice sus tareas y reciba, envíe y capte mensajes de las otras partes de la empresa, que le valoren y le reconozcan el trabajo hecho. Esto aumenta la participación activa de los

trabajadores y la interacción entre todos los departamentos de la empresa independientemente del puesto, departamento o estatus, fomentando los valores y cultura de la empresa.

Todas las organizaciones necesitan utilizar la comunicación interna para su correcto desarrollo y gestión.

Para llegar a lograr una correcta comunicación interna dentro de las empresas, se tienen que romper muchas de las barreras que inicialmente tenían las organizaciones; como es el rechazo por parte de los empleados a la introducción de nuevos métodos o soportes de comunicación. Por ello el personal especializado elabora y define un plan, el cual tiene como objetivo aumentar el rendimiento de las personas que llevan a cabo diferentes tareas dentro de la empresa, ya que como todos sabemos el fin principal de toda empresa es obtener un rendimiento económico.

Incrementando la motivación, integración y sentido de pertenencia de los trabajadores, se conseguirá una mayor efectividad, ya que estos últimos se implicarán en su trabajo como si de su propia empresa se tratara. Conseguir este sentimiento dentro de las grandes organizaciones es mucho más difícil de lo se piensa, por lo que tendrán que hacer más hincapié en ello.

Cualquier mecanismo, por mínimo que parezca que consiga aumentar la comunicación entre los trabajadores es crucial para la interacción empresarial. Gracias al intercambio de ideas, se podrán realizar avances, comentando los problemas que cada uno observa o se enfrenta en su puesto de trabajo y como se podrían solventar.

Para ello, instrumentos como el buzón de sugerencias, carteles, meriendas o almuerzos informales, eventos, chats internos, son unas grandes herramientas que ayudan a desarrollar y mejorar la comunicación interna y con ello detectar el talento de los empleados.

Hoy en día la globalización y las nuevas tecnologías son las protagonistas. Como se verá a continuación, gracias a programas informáticos, plataformas digitales o nuevas aplicaciones, la comunicación sobrepasa cualquier tipo de barreras, permitiéndonos en todo momento estar comunicados con cualquier persona en cualquier sitio del planeta.

Ahora bien, no todo es tan fácil como parece, puesto que en algunas ocasiones se pierde el objetivo principal de informar, formar y motivar. El uso excesivo de diferentes

canales como puede ser el email, puede saturar al trabajador, o los rumores falsos del “boca a boca” pueden sembrar el caos en la empresa.

Para poder plasmar y explicar qué es y en que consiste la comunicación interna, cada una de las partes y elementos que la componen, junto con las funciones y objetivos que persigue, se ha elegido en concreto la empresa El Ganso

Para la realización de este trabajo fin de grado se han realizado varias entrevistas y llamadas telefónicas con las oficinas de Marketing, Comunicación y Recursos Humanos de la empresa El Ganso situadas concretamente en Boadilla del Monte (Madrid).



## 2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico explica y desarrolla que es la comunicación, la importancia que esta tiene dentro de una empresa y el mundo empresarial, también describe los diferentes elementos, medios y herramientas de comunicación dentro de las organizaciones, y como se elabora un correcto plan de comunicación. Asimismo se ve la importancia que tiene el departamento de Recursos Humanos, encargado en muchas ocasiones de la comunicación dentro de la empresa.

### 2.1 ¿QUE ES LA COMUNICACIÓN? ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

El acto de comunicación se puede definir como el acto de transmisión de un mensaje por parte de un emisor, a uno o más receptores mediante un canal y un código determinados, envueltos en un contexto

- Emisor: es el encargado de mandar el mensaje.
- Receptor: es el que recibe el mensaje.
- Código: Sistema de señales o signos que se usan para transmitir un mensaje, por ejemplo, el inglés, el castellano, el código Morse.
- Mensaje: la información que el emisor quiere dar.
- Canal: medio por el que se transmite el mensaje, papel, ordenador, aire.
- Contexto: es la situación comunicativa, que viene a ser la serie de circunstancias que envuelven el acto comunicativo.
- Feedback o retroalimentación: aquella comunicación que se devuelve en un proceso comunicativo cuando se comprende por el receptor y este responde al mensaje.
- Ruido: todo aquello que dificulta o entorpece el acto de comunicación.

## 2.2 LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL.

El acto de comunicación se realiza de manera cotidiana en todos los ámbitos de la vida, pero a continuación se explicará de manera detallada qué es la comunicación empresarial y los tipos de comunicación que existen.

La comunicación empresarial es aquel intercambio de información que se produce tanto dentro como fuera de la empresa, con una finalidad previamente fijada.

Anteriormente el camino de la comunicación comercial se realizaba de dentro de la empresa hacia fuera de ella. Es decir, solo se tenía en cuenta a los clientes. En la actualidad esta técnica ha cambiado completamente, beneficiando los procesos comunicativos de la empresa, a sus trabajadores y a sus clientes.

En el mundo empresarial pueden darse dos tipos de comunicación:

- 1- La comunicación externa.
- 2- La comunicación interna.

La comunicación externa, está orientada hacia el público exterior, proveedores, intermediarios, clientes, medios de comunicación. Esta designada hacia el público que no tiene correlación con la empresa o la tiene de manera limitada (geográficas, servicios o de productos...)

Pese a que está relacionado con los departamentos de Relaciones Públicas, Gabinetes de prensa, o Comunicación corporativa, todos los integrantes de la empresa, pueden desempeñar acciones de comunicación externa, así como la divulgación de la imagen de marca.

Dentro de la comunicación externa se realizan las campañas de marketing y publicidad.

La comunicación interna va dirigida al público interno, que es el conjunto de personas que componen una organización y están directamente relacionadas con ella. En nuestro caso una empresa es la combinación de accionistas, directivos, contratistas y empleados.

En el campo de la comunicación interna podemos comunicar de dos maneras:

- 1- Formal: donde solo se habla de temas estrictamente laborales. Por norma general, el medio utilizado es el escrito, correos electrónicos o cartas. El

tiempo de comunicación es largo ya que tiene que cumplir todos los procedimientos burocráticos.

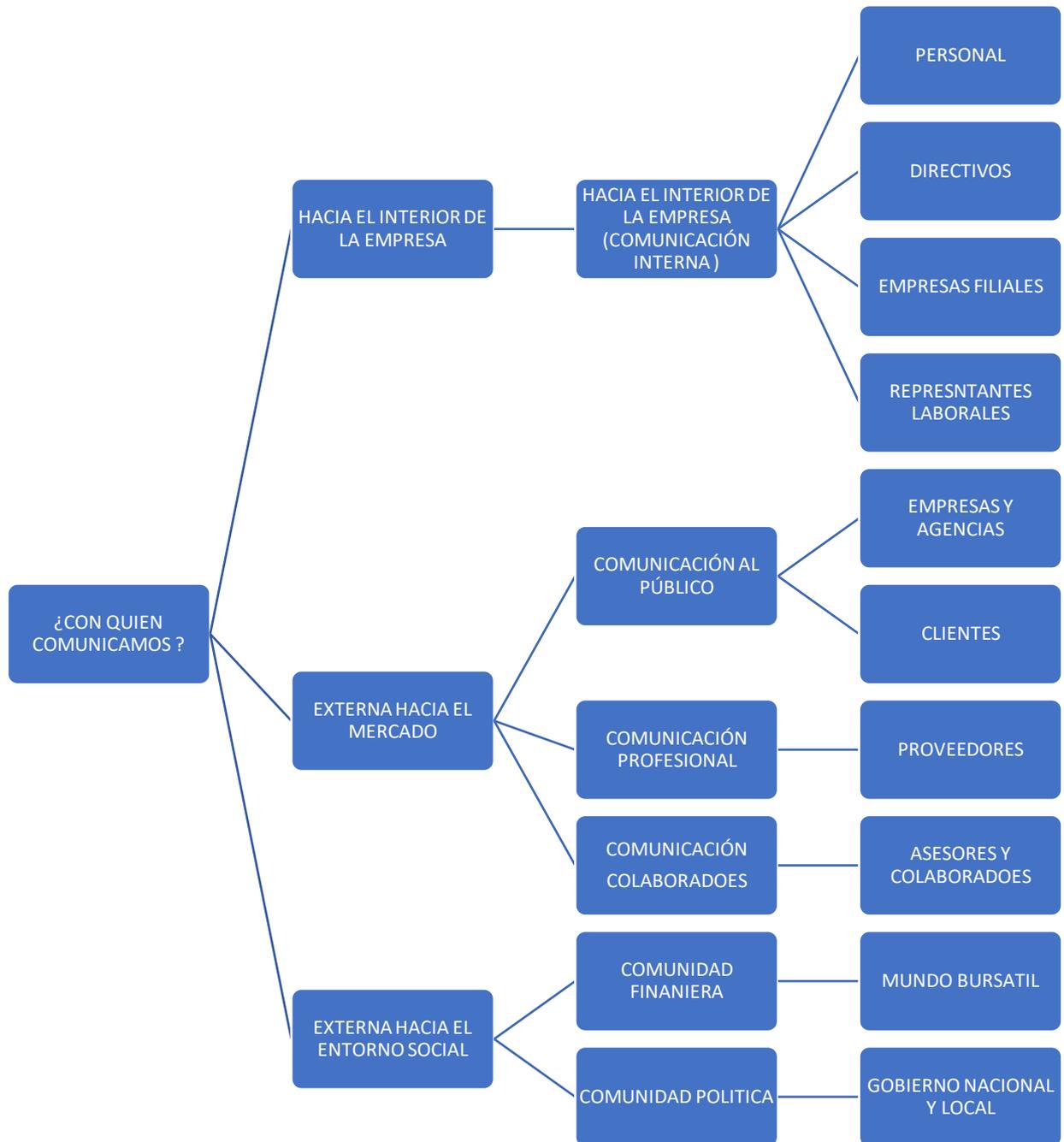
- 2- Informal: donde el tema de comunicación, aunque está relacionado con materias laborales, se utilizan canales “no oficiales”, reuniones fuera del lugar específico de trabajo, pausas para el café o comida, encuentros en el pasillo.

Puede ocurrir que se produzcan fallos entre la comunicación interna y externa en una empresa, dando lugar a que los empleados conozcan lo que ocurre en la empresa a través de acciones exteriores como la prensa o la competencia.

Esta correcta relación ha de hacerse con los contenidos, procesos, cantidad y estilos adecuados que la empresa crea oportuno.

A modo de resumen, vemos el siguiente esquema donde se pueden ver los distintos tipos de comunicación y los elementos e integrantes que intervienen en ella.

## Esquema 1 ¿Con quién comunicamos?



Fuente: elaboración propia

## 2.3 COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA

Este apartado explica lo que es la comunicación dentro de una empresa y los diferentes métodos y maneras que hay para comunicar con los trabajadores dentro de una organización y también como ellos pueden comunicarse entre ellos.

En la actualidad la comunicación interna se ha convertido en uno de los elementos estratégicos más importantes para lograr los objetivos.

Pero no en todas las empresas se produce una comunicación de manera adecuada.

De hecho en una empresa se puede transmitir información en cuatro sentidos según el rango jerárquico de los participantes y dependiendo de quien inicia el proceso.

Comunicación vertical descendente: Un concepto muy utilizado, tanto en la teoría como en la práctica profesional. Es “contar a los empleados, lo que la organización está haciendo”, tratando de informar al personal de los sucesos que ocurren en la empresa. Aquí no se produce la integración y participación de los miembros de la empresa sino que únicamente se tiene la intención de transmitir información a los empleados.

Este concepto de comunicación interna, tiene una clara intención dirigista, donde la transmisión de la información es solo descendente desde los niveles directivos de la empresa hacia los empleados

Comunicación vertical ascendente: este tipo de comunicación tiene el objetivo de facilitar el acceso a los empleados a los niveles superiores de la empresa. Suelen ser quejas, sugerencias que los trabajadores tienen sobre sus empleos o sobre la realización de sus actividades. Este tipo de comunicación tiene una retroalimentación positiva puesto que agiliza las relaciones internas y genera un clima de confianza entre los trabajadores si es usada correctamente.

Comunicación horizontal lateral: se realiza entre los empleados del mismo nivel jerárquico y permite que cada trabajador pueda tener la información necesaria para que pueda llevar un correcto funcionamiento de su puesto de trabajo. Esta comunicación dinamiza la transmisión de mensajes entre iguales.

Comunicación mixta: Por otra parte podemos decir, que la comunicación interna es “contar con la organización para lo que la organización está haciendo”

Este concepto es completamente opuesto en comparación con el definido anteriormente. En este caso el objetivo principal es la participación, es decir, hacer partícipes a todos los trabajadores e integrantes de la empresa de lo que en ella se hace, sugiriendo a colaborar a todos los miembros de la organización en la comunicación.

De este modo existe un intercambio de información de manera bilateral, de forma horizontal, ascendente, descendente, facilitando así la integración, y adaptando así un verdadero carácter comunicativo.

Este método de comunicación es más difícil y complejo que los métodos anteriores, ya que requiere de la comunicación directa y personal entre los miembros de la organización, así como la participación de los empleados en las sugerencias y proposiciones de las nuevas iniciativas.

En muchos casos las organizaciones no están preparadas para dar el cambio de un método a otro.

En definitiva podemos decir que la correcta comunicación interna es el alineamiento de esfuerzos entre todos los integrantes de la organización para dar un correcto intercambio de información entre todos los campos y niveles de la empresa.

Esta tabla explica a modo de resumen la organización de la comunicación dependiendo la tipo de comunicación que se utilice.

**Tabla 1 Principales clasificaciones de la comunicación interna**

CRITERIO DE CLASIFICACIÓN	CLASE DE COMUNICACIÓN INTERNA		
<b>Rango jerárquico</b>	Vertical: emisor y receptor están en distinto plano jerárquico	Iniciativa: según quien inicia el proceso comunicativo	Descendente: de mayor a mayor rango
			Ascendente: de menor a mayor rango
	Horizontal: ambos participantes ocupan el mismo rango Jerárquico en la organización		
	Mixta: cruza distintos niveles y funciones en la organización		
<b>Flujo del mensaje</b>	Unidireccional: de emisor a receptor si posibilidad de respuesta		
	Bidireccional: posibilita responder con posterioridad al mensaje		
	Circular: la bidireccionalidad es sincrónica		
<b>Intención de la comunicación</b>	Formal: a través de canales y normas fijadas previamente		
	Informal: al margen de los cauces formales		
<b>Soporte utilizado</b>	Oral: comunicación verbal		
	No verbal: gestos y códigos paralingüísticos		
	Escrita: códigos lingüísticos		
	Audiovisual: Imágenes y sonidos		
	Multimedia: varios soportes a la vez		
<b>Canal de difusión</b>	Mediada: a través de un soporte de comunicación del mensaje		
	Directa: contacto personal in situ entre emisor y receptor		

<b>Tipo de mensaje</b>	Informativo: trata de transmitir lo que ocurre en la organización
	Normativo: sobre el cumplimiento de las obligaciones
	Motivacional: persigue la motivación del empleado en los proyectos organizativos
	De permanencia: reafirmar la satisfacción por formar parte de la organización
<b>Coincidencias de los participantes</b>	Sincrónica: se recibe en el momento de su emisión
	Diacrónica: se recibe con posterioridad en su emisión

Fuente: Vicente Tortosa Edo, M. Á. (2014).

Para que exista una buena comunicación interna, el punto principal sobre el que debe centrarse toda la actividad comunicativa es la participación de todos los integrantes de la empresa.

Para que los componentes colaboren adecuadamente deben de darse ciertas condiciones básicas:

- A. Confianza: los empleados deben confiar en los directivos, tanto a nivel laboral como al poder dialogar con ellos para realizar nuevos proyectos.
- B. Capacidad: otorgar la capacidad a los empleados para tomar decisiones en medida de sus responsabilidades.
- C. Creencia: todos los trabajadores tengan la creencia de que todas sus opiniones serán escuchadas y respetadas. Que los empleados piensen que sus sugerencias serán consideradas por la dirección.

## 2.4 OBJETIVOS Y FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Teniendo en cuenta la definición de comunicación interna anteriormente definida, podemos fijar ahora una serie de objetivos clave que tendrá este intercambio de información.

La comunicación interna es usada por el departamento de Recursos Humanos como instrumento de gestión y se integra en el contexto de políticas de personal.

Objetivo operativo: la misión es hacer más fluida y rápida la información entre todas las áreas de la empresa dando lugar a una actividad más ágil y dinámica entre los diferentes niveles y una mejor coordinación entre ellos.

Objetivo relacional: la finalidad es crear una relación fluida entre trabajadores y directivos y los diferentes campos de la empresa.

Objetivo actitudinal: se busca que los empleados de la organización comprendan, obtengan y compartan, los valores y filosofía de la empresa. Así como crear o mantener una buena imagen de la empresa.

Objetivo motivacional: la intención es motivar a los empleados a realizar una mejor labor y organización, ayudando a crear un buen ambiente de trabajo, que dé como resultado una mejora de la productividad y una mejora de la calidad del trabajo.

La comunicación interna tiene dos funciones: informativa y operativa.

Informativa: Como su propio nombre indica, informa a los sujetos pertenecientes de una organización, de cuáles son sus objetivos, políticas, estrategias de trabajo y qué camino van a seguir para conseguirlo. Analizando su punto de partida y creando un proyecto común, en el que todos se sientan parte de un equipo.

Operativa: conjunto de instrucciones que capacitan al trabajador o grupo de trabajo para el logro de los objetivos tanto individuales como grupales. Para que la comunicación operativa finalice con éxito, no solo dependerá de las normas u órdenes dadas, sino de cómo el estrés y otros factores laborales como la inseguridad ante posibles cambios, puedan afectar.

Para ello, uno de los agentes más importantes en este proceso, en el que radica el éxito es el comunicador o jefe, el cual debe de transmitir el mensaje de la manera más eficiente posible, en el que transmita a los receptores una sensación de empatía, motivación y apoyo.

Es necesaria la comunicación en el ámbito empresarial para:

- Mantener un entono de trabajo adecuado
- Que los empleados conozcan sus funciones y puedan tener feedback
- Una buena planificación para trabajar en equipo
- Que el personal nuevo se adapte lo más fácilmente posible

- Integración máxima de los trabajadores
- Potenciar los valores y cultura empresarial.

Podríamos seguir alargando esta lista de funciones de la comunicación en la empresa, pero lo más importante es que una buena comunicación permita un buen y eficiente funcionamiento de la empresa, así como conseguir los objetivos planteados por ellos mismos. En resumen, si una empresa no se comunica, no se da a conocer, es como que no existe.

## 2.5 HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL.

Toda empresa cuenta con canales propios y herramientas para su comunicación de carácter formal e informal para comunicarse con sus trabajadores. Hoy en día existen muchas herramientas al alcance de las empresas, su objetivo y misión es usar aquellas que les sean más rentables y eficaces a la hora de comunicarse internamente para alcanzar sus objetivos.

- El escalafón jerárquico o comunicación en cascada: es la forma histórica de transmitir las órdenes. Esta técnica es copiada de la estructura militar. Las órdenes se transmiten a través de las diferentes jerarquías. La información pasa por múltiples manos, lo que puede ocasionar interpretaciones erróneas y no garantiza la correcta transmisión de la información.
- El tablón de anuncios: ha sido una de las formas tradicionales de comunicación en el mundo empresarial. El empleado se informa de forma oficial de los aspectos más relevantes de su empresa.
- Boletines de noticias o Newsletters: son medios creados por las organizaciones que tienen gran tamaño, a las cuales les resulta difícil la comunicación personal. Normalmente las publicaciones se hacen con carácter mensual, destinado a informar de acontecimientos ocurridos en la empresa.
- Las circulares: suelen ser usadas para informar oficialmente de acontecimientos importantes, de manera instantánea, hoy en día empiezan a ser sustituidas por los correos electrónicos.
- Por correos electrónicos: Su gran uso es debido a la comodidad que supone redactar un e-mail, y además que al ser un tipo de comunicación escrita, se

puede demostrar que el mensaje se ha comunicado y de qué manera se ha hecho, es decir “lo escrito, escrito está”. En los últimos tiempos se está haciendo un uso excesivo de este sistema de comunicación, que hace que cada vez sea leído y usado por menos gente y en especial por los altos cargos de las empresas.

- Conversaciones presenciales: la conversación oral que se da en cualquier tipo de actividad o reunión, tanto fuera como dentro de las oficinas.
- Blog y similares: en estos casos incluimos apartados como blogs corporativos, foros o el intranet de las empresas.
- Video conferencias: son de gran ayuda en el caso de tener sucursales o departamentos en diferentes ciudades o países. Además de ser un método de reunión o entrevista a tiempo real y de forma gratuita.
- Cartas escritas en papel: aunque los elementos digitales capten casi todo el terreno de la comunicación, aún hay avisos u otros textos importantes para los que el papel es el soporte preferido.
- Hojas de cálculo: fundamentales para departamentos como el de contabilidad y finanzas, lo más habitual es que se transmita la información mediante hojas de cálculo ya que la información viene más estructura y ordenada.
- Documentos formales: los sistemas de calidad han introducido mucha documentación formal para que todo el que entre a la empresa sepa cómo se trabaja. Aquí se incluyen manuales de calidad, de procedimientos y reglamentos.
- Dispositivos móviles: cualquier trabajador de la empresa los utiliza, son imprescindibles para aquellos empleados que trabajen en el exterior o fuera de las oficinas.
- Cursos de formación: son un importante canal, que permite actualizar y reciclar conocimientos a los trabajadores, transmitiendo también los valores de la empresa a los empleados. Con estos cursos de formación los directivos pueden conocer las actitudes de sus trabajadores.
- Encuestas a los empleados: cuando la empresa es de gran tamaño es difícil saber y conocer las inquietudes de los empleados. La realización de estas encuestas tiene que ser hechas por personal especializado ya que un buen diseño ayuda a los empleados a expresarse abiertamente.

- **Buzón de quejas y sugerencias:** es un canal directo entre los trabajadores y sus representantes o directivos. Para que el canal sea efectivo y creíble es fundamental que se tenga una respuesta del responsable.

Todos estos canales sirven para la comunicación interna de la empresa como para la comunicación entre diferentes empresas.

Esta tabla recoge a modo de resumen la dirección de la comunicación en función de la herramienta utilizada.

**Tabla 2 Herramientas de la comunicación Interna**

	COMUNICACIÓN VERTICAL DESCENDENTE	COMUNICACIÓN VERTICAL ASCENDENTE	COMUNICACIÓN HORIZONTAL
El escalafón jerárquico	X	X	
Boletín de noticias	X		X
Circulares	X		
Correo electrónico	X	X	X
Conversaciones presenciales	X	X	X
Blogs	X		
Video conferencias	X	X	X
Cartas escritas a papel	X	X	
Hojas de calculo	X	X	
Documentos formales	X	X	
Dispositivos móviles	X	X	X
Cursos de formación	X	X	X
Encuesta a empleados		X	
Buzón de quejas		X	

Fuente: elaboración propia

## 2.6 PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

Teniendo en cuenta que una comunicación interna es un proceso complicado y debe ser un elemento estratégico para la empresa, la dirección empresarial tiene el cometido de instaurar un plan que consiga, a través de los soportes y medio complementarios, la consecución de los objetivos.

Los pasos a seguir en la ejecución de un plan de comunicación interna son:

1. Formación en la comunicación: es principal la concienciación de todos los niveles de la empresa del papel fundamental que tiene la comunicación.

De nada sirve un buen mensaje y una buena disponibilidad de los medios y herramientas, sino son usados de manera adecuada. Es irremediable tratar directamente en el factor actitudinal.

2. Fijación del contenido de la comunicación: hay que tener claro cuáles son los temas principales que interesa a los empleados para tratarlos con claridad y rapidez.

Para saber esto debemos hacer unas tareas de “campo” es decir preguntar a los trabajadores, mediante encuestas personales entrevistas, reuniones en grupo.

Estos son na serie de temas en los que el trabajador desea recibir mayor información:

➤ Aspectos sociolaborales

- Normativa laboral y reglamento interior de la empresa
- Formación y desarrollo
- Servicios médicos
- Derechos sindicales

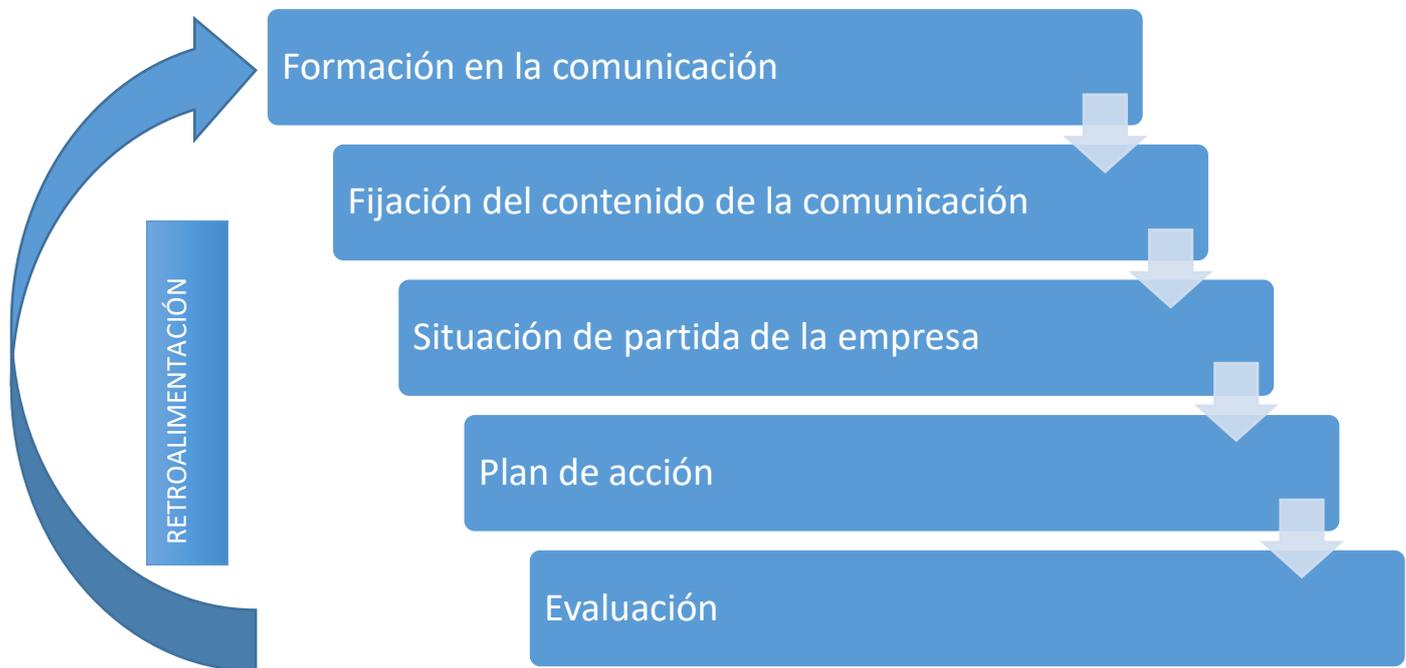
➤ Desempeño del puesto de trabajo

- Preparaciones técnicas para el desempeño de trabajo
- Funciones del puesto

- Valoración del puesto de trabajo
  - Organización de la empresa
    - Organización general
    - Motivos de cambio en las estructura
    - Criterios de la política de nombramientos
  - Objetivos generales.
    - Planes de la empresa a medio y corto plazo.
    - Política tecnológica.
    - Política comercial.
    - Política financiera.
    - Política de recursos humanos.
  - Objetivos empresariales.
    - Tareas a realizar por los empleados.
    - Objetivos a alcanzar por la plantilla
3. Situación de partida de la empresa: debemos conocer la realidad de la comunicación interna de nuestra empresa y de la manera en la que esta se tramita, haciendo así un análisis de ella para poder reparar todas las barreras comunicativas u obstáculos que la dificulten.
  4. Plan de acción: tras saber qué vamos a transmitir a los demás departamentos de la empresa, debemos decidir cuándo emitiremos el plan de comunicación interna, de acuerdo con el calendario empresarial y el presupuesto de la empresa. El plan de debe acordar el objetivo de cada acción, los costes y las herramientas
  5. Evaluación: se debe instaurar un de sistema de control y evaluación de la comunicación para comprobar si se han conseguido los objetivos fijados.

El plan de comunicación debe ser algo dinámico, que esté continuamente supervisado por los responsables de su gestión, debe ser algo flexible tanto para los empleados como para los cambios que pueda sufrir la empresa y su entorno.

## ESQUEMA 2 PLAN DE COMUNICACIÓN



Fuente: elaboración propia

### 2.7 EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y LA COMUNICACIÓN INTERNA

El departamento de recursos humanos es uno de los equipos más importante dentro de las empresas. Cada vez está recobrando más importancia ya que no solo dedica su tiempo a la selección, contratación y finalización de contratos, sino que desarrolla innumerables tareas imprescindibles para las organizaciones, como la organización de actividades, el plan de acogida y la gestión de la comunicación interna.

La comunicación interna es dirigida por dos departamentos principalmente el departamento de Comunicación y el departamento de Recursos Humanos, como si de un “matrimonio” se tratase juntos desarrollan nuevas ideas para implementar y mejorar la comunicación dentro de las organizaciones. La cuestión es: ¿Por qué el departamento de Recursos Humanos?

La comunicación interna es algo que incumbe a todos los empleados de las compañías, y el departamento que tiene contacto con cada uno de los trabajadores de las empresas es el de Recursos Humanos, desde el primer momento con el plan de acogida hasta llegar a tramitar temas vacacionales, médicos, nominas etc..

No solo es que se pueda dirigir a cada uno de los miembros sino que una de sus funciones es motivarles y hacerles sentir parte de la empresa como si de una familia se tratase, transmitiendo desde el primer momento los valores de la organización, con la finalidad de lograr una satisfacción y compromiso grupal.

Es por ello que ambos equipos: Comunicación y Recursos humanos, deben abordar juntos la comunicación interna borrando la línea que les separa.

Los beneficios de trabajar estrechamente unidos son innumerables, ya que no solo pueden compartir tareas complicadas, como fomentar el compromiso de los empleados, sino que también puede tener una mejor visión global del grupo con la que está intentando comunicarse.

La comunicación es algo que debe ser constante, de lo contrario la relación entre los distintos miembros puede fracasar, llegando a cuestionar la veracidad del mensaje o caer en la desconfianza.

La comunicación consiste en dar y recibir información. Una empresa necesita escuchar el feedback de sus trabajadores, necesitan estar ambas partes receptivas, ambos son aliados y juntos podrán mejorar los resultados del negocio.

El área de recursos humanos es un área con experiencia, la cual siempre ha mantenido una comunicación cercana con los empleados y demás miembros de la compañía con la finalidad de lograr crecer juntos y satisfacer las necesidades.

Antes las empresas necesitaban cambiar para adaptarse y dar un paso más, hoy sin embargo, el cambio es constante debido a la globalización y a los grandes avances que en pleno siglo XXI tenemos a nuestro alcance, es por lo que el departamento de recursos humanos necesita la ayuda de personal especializado y formado en los nuevos medios y avances tecnológicos que facilitan la comunicación. Este equipo recibe el nombre del departamento de comunicación dentro de las organizaciones. Su función es ayudar y dar soporte a los recursos humanos.

El departamento de comunicación va a recibir los mensajes que el departamento de recursos humanos quiere trasladar a los trabajadores y otros miembros de la compañía

y los especialistas en comunicación serán los encargados de decir y crear la estrategia; la cual se basa en tres pilares: Cómo se va a transmitir el mensaje, en que momento y que canales van a utilizar para ello.

Siempre se busca el factor de cambio , compromiso, mejora y lealtad hacia la empresa, para conseguir el llamado “win win” en el que todos ganan.

El departamento de recursos humanos es el encargado de organizar y maximizar el desempeño del capital humano con el fin de aumentar su productividad, la cual puede depender en gran medida de su satisfacción la cual ira estrechamente relacionada con una buena y eficiente comunicación. Si la comunicación entre los distintos miembros de la compañía no es eficiente o no hay un ambiente sano, los empleados no serán lo suficientemente eficientes por lo que no se lograrán alcanzar los objetivos marcados desde la dirección.



### 3. MARCO PRÁCTICO

Para destacar la importancia que la comunicación interna tiene dentro de la empresa, el ejemplo de trabajo de la compañía exitosa de moda española El Ganso es perfecto para ver en ella muchos de los ejemplos explicados anteriormente.

#### 3.1 PRESENTACIÓN, HISTORIA Y ORGANIGRAMA

A continuación se cuenta la historia y evolución de como una marca de ropa española ha ido cambiando a lo largo de los años y como ha querido mantener su imagen de marca dirigida a un público joven con un nivel adquisitivo medio/alto, en un mercado tan competitivo como es el textil.

La compañía fue fundada en 2004 por los hermanos madrileños Álvaro y Clemente Cebrián, en Madrid.

Tras viajar varios veranos a Londres para mejorar el inglés descubrieron su pasión por la moda mientras trabajaban en hoteles o bares de ambiente británico, es por esa razón por la que decidieron crear una marca que mezclase el estilo inglés con el de nuestro país.

Sus inicios fueron duros, tras un análisis de mercado decidieron empezar a vender sus prendas a tiendas multimarcas por la capital española, a un precio bajo. Este tipo de tiendas comercializaban varios productos de distintas firmas, así El Ganso podía ir analizando y conociendo su tipo de cliente y el volumen de ventas.

Toda la población sabe el dicho de “quien no arriesga, no gana” y los hermanos Cebrián lo llevaron a cabo. Ambos vendieron sus coches, pidieron un préstamo, alquilaron una furgoneta y se recorrieron las principales ferias de moda europeas: Who’s Next in París, Bread&Butter in Berlín etc... No solo para intentar vender su ropa, sino para aumentar su red de contactos con nuevos proveedores, transportistas y nuevas marcas con las que colaborar.

Empezaron con el lanzamiento de unas botas militares tras su viaje a Budapest después, con camisas y posteriormente lanzaron al mercado sus características zapatillas deportivas las cuales son actualmente su producto más exitoso.

La primera tienda se abrió en el año 2006 en Madrid, concretamente en la Calle de Fuencarral, después en el año 2007 arriesgaron por Barcelona seguida por Palma de Mallorca.

Poco a poco fueron viendo como su marca iba ganando fuerza y afianzándose en el mercado textil, por lo que abrieron la segunda tienda de El Ganso tanto en Madrid como en Barcelona.

En los años siguientes 2009 – 2011 apostaron por una ambiciosa política de expansión, satisfaciendo las necesidades de crecimiento de la empresa. El Ganso se expandió por muchas de las grandes ciudades de la península: Sevilla, Valencia, Zaragoza y Bilbao, así como nuevos establecimientos en las ciudades donde sus clientes ya eran regulares; Madrid y Barcelona.

Con el éxito alcanzado en España empezaron a expandirse internacionalmente en el año 2011, hasta llegar a implantar su marca en diferentes países como México, Kuwait, Reino Unido, Francia, Portugal, Chile e Italia, con un total de 190 tiendas las cuales se dividen en tiendas propias, franquicias, cornes y “pop up stores” una nuevo concepto de tienda temporal, para promocionarse en ciudades estratégicas.

El Ganso cuenta en la actualidad con un total de 700 empleados, entre los cuales más del 70% tienen una edad no superior a 50 años.

En el año 2015 después de varios acuerdos El Ganso decidió vender el 49% de su capital a Louis Vuitton por 100 millones de euros con el objetivo de expandirse a nuevos países con la ayuda y la experiencia que los expertos comerciales de Luis Voitton les ofrecían.

Tras el paso de tres años la familia Cebrián decidió volver a comprar las acciones que habían vendido anteriormente para recuperar la esencia que su empresa tenía, El Ganso se caracterizaba por reunir calidad, diseño y un precio accesible en todos sus productos. Su estilo remonta a los años 80, una etapa llena de colores llamativos y ropa ajustada.

La familia Cebrián no estaba a favor de muchas ideas y proyectos que sus nuevos socios querían seguir. Por supuesto recuperar esta esencia no iba a ser un trabajo fácil, por lo que esta empresa desde el año 2018 está esforzándose para volver a crear y cultivar de nuevo su espíritu GANSO, un espíritu trabajador, fresco y joven. Para ello la comunicación interna es uno de sus elementos claves para conseguirlo.

A continuación se detalla cómo la compañía está llevando a cabo todo tipo de actividades y acciones encaminadas a recuperar su antigua esencia, con una predominante comunicación informal y horizontal diaria, en la que no faltan reuniones formales de directivos o llamadas internacionales para comunicarse con distintos proveedores o tiendas situadas en los diferentes países.

La empresa española El Ganso constituida por los hermanos Cebrián, comparan su empresa con un matrimonio o como una relación de amistad, en la que la comunicación es uno de los puntos más importantes llevados a cabo día a día. Si la comunicación se rompe, finaliza la relación. Lo mismo sucede con las relaciones internas entre los trabajadores de la empresa, si la comunicación falla entre ellos, la empresa fracasa.

Para los trabajadores de El Ganso la empresa significa su segundo hogar, ya que es ahí donde pasan ocho horas diariamente, sus compañeros de trabajo son su segunda familia y eso es lo que ellos quieren transmitir diariamente a los nuevos empleados.



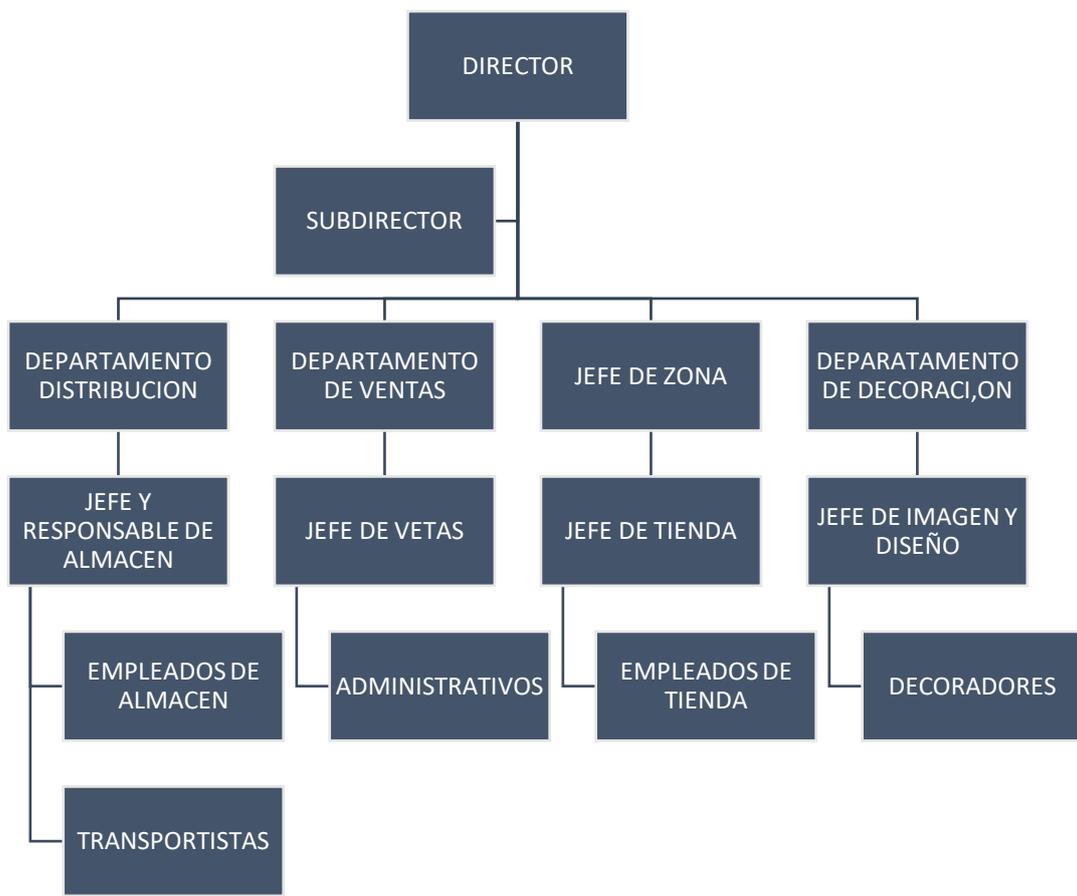
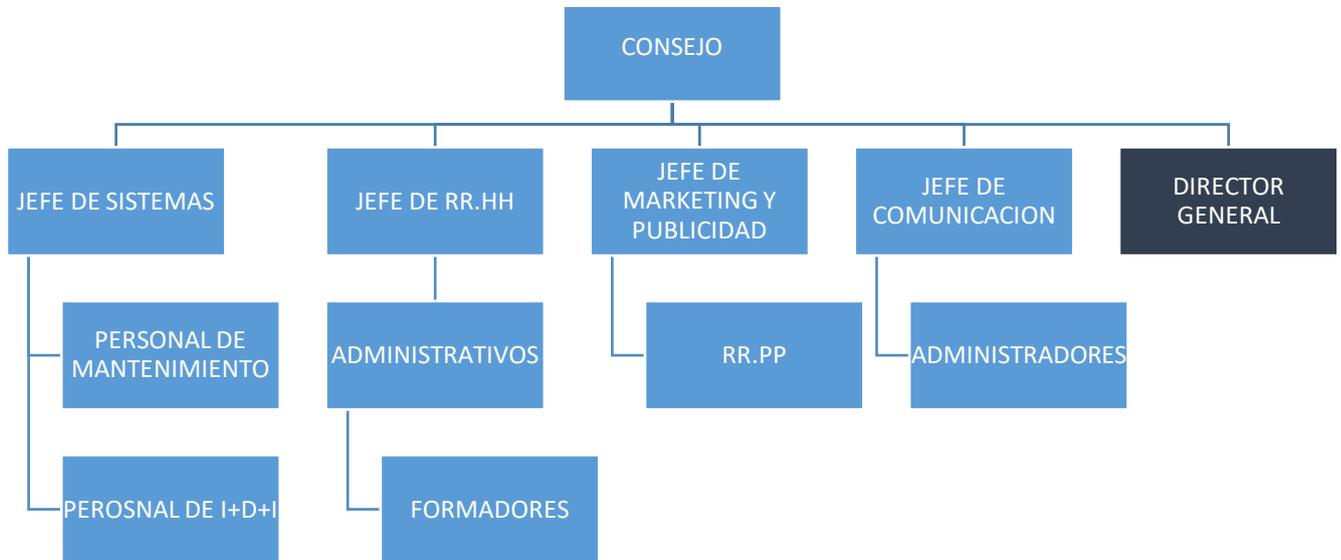
*Ilustración 1 Elaboración propia*

Es por lo que hoy en día, la empresa está desarrollando nuevas ideas para mantener comunicado constantemente a su equipo, y con ello un buen ambiente de trabajo, dota a la comunicación informal de especial relevancia.

Estos jóvenes emprendedores son un claro ejemplo de admiración y de negocio familiar. Tras mucho esfuerzo y sacrificio han llegado a conseguir premios tan valorados como:

- Joven Empresario del Año de Madrid
- Mejor Pyme de Marketing
- Premio Acotex
- Madrid Emprende
- Protagonista del Año 2016 por la web moda.es

**ESQUEMA 3 ORGANIGRAMA DE EL GANSO**



Fuente: Elaboración Propia

## DESCRIPCION DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

A continuación se detalla y se describe la ocupación y cometido de cada uno de los diferentes puestos de trabajo.

El organigrama se fragmenta en dos secciones:

La primera muestra las partes en las que se divide la administración central de El Ganso, son las siguientes:

**Consejo:** fijan rigurosamente las normas políticas y procedimientos, al mismo tiempo impulsan su cumplimiento.

Están atentos a todas las áreas, para saber si alguna de ellas necesita o requiere la ayuda en cualquier aspecto. Elabora los informes del desarrollo de la actividad y fomenta la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa.

Es el encargado de examinar y asignar los puestos y responsable de analizar las amenazas, debilidades, oportunidades y fortalezas (análisis DAFO)

**Jefe de sistemas:** encargados de supervisar el correcto funcionamiento del servicio de mantenimiento de los sistemas electrónicos, informáticos y los procesos de organización.

**Personal de mantenimiento:** desarrollan actividades de reparación, supervisión o sustitución de cualquier soporte informático o electrónico, en cualquier nivel de la empresa, ya sea en tiendas, oficinas o fábrica.

**Empleado de I+D+I:** encargados de la investigación y el desarrollo de los nuevos proyectos organizativos, proyectos de procedimiento, y también de los nuevos sistemas informáticos que ayuden a mejorar la actividad de “El Ganso”.

**Jefe de RR.HH:** regula y controla el trabajo de los subordinados del departamento de RR.HH. A su vez es el encargado de la selección del nuevo personal así como el responsable de la contratación de nuevos trabajadores.

**Formadores:** son las personas que enseñan a los nuevos empleados la manera de realizar su trabajo de forma correcta y profesional. También realizan campañas de formación para los todos los trabajadores pertenecientes a la empresa El Ganso para que estos estén en constante actualización y ninguno de ellos se quede obsoleto.

**Jefe de marketing:** es el encargado de implantar el plan de marketing y definir las estrategias que va a seguir la marca dependiendo de la temporada del año en la que se trabaje. En El Ganso el departamento de marketing es uno de los equipos que lleva a cabo la comunicación corporativa de la organización.

**Jefe de comunicación:** coordina y diseña las estrategias de comunicación a seguir, apoyado y asesorado por el departamento de marketing cuando se trata de la comunicación externa mientras que cuando se trata de la comunicación interna es ayudado por el departamento de Recursos Humanos.

Con respecto a la segunda sección del organigrama se describe y se explica cuáles son las funciones del personal de El Ganso a nivel local o regional, en función de donde se encuentre ubicada la tienda en la que desarrolle su tarea.

Será a nivel local en lugares como Madrid o Barcelona donde el volumen de tiendas es elevado, llegando a superar la docena de establecimientos solo en la capital española, mientras que será a nivel regional en destinos como Castilla y León donde el número de tiendas El ganso es de cinco tiendas físicas.

**Director:** fija rigurosamente las normas y políticas de “El Ganso”, para que estas se hagan dentro del ámbito de acción de la empresa.

**Jefe de almacén:** su objetivo es la coordinación entre el almacén y el departamento de distribución de “El Ganso”.

**Empleados de almacén:** responsables de la recepción de la mercancía que viene de diferentes lugares de distribución de “El Ganso”.

**Transportistas:** hacen llegar a cada tienda de la marca las mercancías, desde cualquier punto logístico de “El Ganso”.

**Jefe de ventas:** responsable de la organización de los empleados y de la captación de la información sobre las ventas de las diferentes tiendas de “El Ganso”.

**Jefe de decoración:** encargado de la decoración del exterior de las tiendas así como del interior de los distintos puntos de venta (escaparate, fachada, estanterías, mesas, paredes...etc.)

**Decoradores:** responsables de decorar y organizar las diferentes tiendas de “El ganso” y los encargado de que el público tenga una buena imagen de la marca.

### 3.2 FINALIDAD Y OBJETIVOS

La finalidad que persigue esta empresa textil española es volver a crear el espíritu Ganso que la empresa tenía hace cinco años, un espíritu de energía, de motivación, pero no por incentivos económicos, sino porque te sientas parte de un equipo dentro de una gran empresa.

Cada día se trabaja con el objetivo de que el trabajo para sus empleados sea un entretenimiento, una motivación compartida con sus “colegas”, una jornada laboral satisfactoria, en la que no se cuenten los minutos que quedan para terminar tu día en la oficina.

Si se consigue, es gracias a la comunicación tanto formal como informal. Esta atmosfera dentro de la compañía, será reflejada en el trabajo diario, y con ello en el producto final y servicio que se ofrece al cliente.

#### AGENTES QUE PARTICIPAN

Todo el personal, sin excepción ninguna participa en la comunicación interna de la empresa. Pero hay tres departamentos, Comunicación, Recursos Humanos y Marketing que, como se ha explicado en el marco teórico, son los principales equipos encargados de llevar todo esto adelante. Ambos se dan soporte mutuamente para conseguir que todos los integrantes de la empresa participen de manera activa.

El departamento de marketing es el encargado de realizar todo el diseño de cómo va a ser la comunicación externa e interna, así como su posterior maquetación, ya que tanto la comunicación hacia el cliente como para los propios trabajadores de la empresa seguirá los mismos estándares.

Por otra parte se encuentra el departamento de comunicación el cual está más centrado en las vías o medios que se van a utilizar, así como la localización.

Otro de los departamentos citados anteriormente es el departamento de Recursos Humanos, el cual se centra más en el contenido del mensaje y en la motivación de los empleados para tener una participación activa dentro de la organización.

El jefe de departamento de marketing Pablo España, manifestó la necesaria mejora y renovación de la imagen de la empresa además de investigar otros mercados para incrementar su presencia entre su público objetivo.

Pablo España se incorporó a la organización en una etapa en la que la empresa se encontraba en medio de negociaciones para volver a ser dirigida y gestionada íntegramente por los hermanos Cebrián.

Es por ello, que ante este gran cambio surgido en la empresa, al volver a ser dirigida por la familia Cebrián y volver a querer recuperar su esencia, una correcta comunicación interna era imprescindible. Pablo España explicó con ejemplos como se estaba desarrollando y llevando a cabo esta política de recuperación de valores de El Ganso. Desde el departamento de Marketing crean eventos para todos los trabajadores; cenas de navidad, actividades fuera del lugar de trabajo o reuniones informales.

El equipo de Marketing gestiona innumerables actividades y acciones encaminadas a la mejora de la comunicación interna, junto a ellos está el departamento de Recursos Humanos dirigido por Carlos Enrique Capriles Battistelli, Manager International de Recursos Humanos. Vía telefónica argumentó la importancia que el departamento tenía en la organización, ellos son los que día a día están en constante contacto con los empleados.

Por otra parte y en este caso vía email Carlos Enrique Capriles adjunto diferente documentación necesaria para la elaboración de este trabajo, como ha sido: el etiquetado de la mensajería interna, los soportes utilizados y los objetivos que persiguen.

### **3.3 LA COMUNICACIÓN EN “EL GANSO”**

Como se ha explicado a lo largo de esta pequeña descripción sobre la empresa los directivos de El Ganso, están apostando y trabajando mucho por una comunicación continua en la que todo el mundo pueda ofrecer sus nuevas ideas y aporte su opinión.

Para conseguir este espíritu “Ganso” por el que tanto luchan, todo el personal se mueve hacia una misma dirección y se relaciona como una misma familia. Se ha optado por lo que los ingleses llaman “Open door policy”, lo que se traduce literalmente como política de puertas abiertas.

Hay situaciones en las que muchos de los empleados crean barreras inexistentes entre los trabajadores que están jerárquicamente situados por encima de ellos, sin tener razón ninguna, es por ello que esta organización ha decidido adoptar este método.

La idea principal de esta política es que la puerta de todos los despachos esté abierta para cada uno de los empleados que trabaja en El Ganso, con el objetivo de promover la comunicación, discusión y retroalimentación, entre todos los trabajadores de los distintos departamentos que forma la empresa.

Esto hace que los trabajadores puedan intercambiar información con cualquier jefe, gerente, administrativo, es decir cualquier cargo y departamento de El Ganso. “Open door policy” tiene la finalidad de intentar eliminar la transmisión de un comunicado por toda una cadena de mando, lo que a su vez conlleva un ahorro de tiempo y posibles errores en la transmisión del mensaje debido a la cantidad de personas que transmiten la noticia.

Esta idea se está perfeccionando con el objetivo de crear confianza en los empleados y asegurarse de que la información y los comentarios importantes lleguen a los gerentes que pueden utilizar la información para realizar cambios en el lugar de trabajo.

El Ganso se reafirma en que la mayor parte de la comunicación dentro de su negocio es una comunicación horizontal, en la que todos los trabajadores están al mismo nivel y se transmiten la información de manera informal con la meta de conseguir ser cada vez más rápidos transmitiendo los mensajes y buscando soluciones de manera conjunta por todos los miembros de los distintos departamentos que integran la compañía. En ocasiones la ambigüedad o la falta de jerarquía remarcada crea confusión entre los trabajadores, los cuales no saben a quién deben acudir dependiendo del tipo de problema.

No se puede evitar afirmar que no todos los trabajadores tienen la misma responsabilidad ni la misma autoridad dentro de la empresa, y es por ello que en muchas ocasiones se establece una comunicación descendente. Este tipo de comunicación, que se ha explicado en el marco teórico, en la que los jefes de cada departamento situados jerárquicamente varios escalones por encima de otros trabajadores de El Ganso comunican a sus empleados noticias o mensajes de especial relevancia, sin que haya una cadena de personas que puedan modificar o dar una interpretación errónea al mensaje, en este caso se elegiría una comunicación formal.

Entre los trabajadores de la compañía existen varios medios de comunicación que se explican a continuación

**A) Face to face o cara a cara:** comunicación en un contexto de tú a tú, en el que ambos interlocutores se transmiten información viéndose sin estar a través de una pantalla.

Destacamos la importancia que tiene este tipo de comunicación, que nos permite observar la postura que tienen los miembros que participan en la comunicación, observar las miradas, la expresión del rostro, la distancia corporal entre el emisor y el receptor los movimientos corporales. Estos y muchos más aspectos son esenciales en la comunicación en general y en un encuentro o reunión, para así poder percibir de manera indirecta y llegar a conocer el estado de ánimo de cada uno de los miembros, la comodidad y conocimiento que se tiene sobre el tema que se está tratando, la relación establecida con los mandos superiores y el resto de los compañeros.

Este tipo de comunicación es esencial dentro de las empresas para conseguir una comunicación plena, la mayoría de la información emocional que no transmitimos con palabras, lo hacemos a través del lenguaje corporal.

El Ganso está apostando por una comunicación cercana, ya que evita muchas confusiones que otros canales de comunicación pueden desencadenar. El trabajador comunica el mensaje de manera rápida y directa al resto de sus compañeros.

Este canal también es utilizado en muchas ocasiones, con los proveedores o las tiendas físicas de la marca.

El personal de Marketing o diseño se desplaza a las tiendas y desde allí dan las últimas informaciones o directrices a seguir en cuanto al stock a tener en tienda, como colocar cada producto, que prendas deben de ser puestas en los escaparates, etc...

En cuanto a los proveedores, el personal encargado de seleccionar los textiles que se van a utilizar para elaborar las prendas se desplazan de manera física al lugar donde van a llevar la compra de materiales, es allí donde negocian de manera personal el precio y la cantidad que van a comprar para realizar sus productos.

**B) Mensajería interna:** Este tipo de comunicación consiste en repartir y distribuir paquetería y mensajería única y exclusivamente entre los distintos departamentos y miembros de la empresa.

Para distribuir material e información de manera rápida y segura, tienen personal encargado específicamente de trasladar tanto paquetería de material, como

documentos confidenciales de especial importancia firmados por el personal de recursos humanos, u otros departamentos.

En un sobre se pega la documentación con la dirección del destinatario junto con su nombre y apellidos, así como la fecha y hora de emisión, el nombre y apellidos del remitente con la dirección del despacho u oficina, como si de una carta normal se tratase, con la excepción de que la dirección no es la personal, sino la del lugar de trabajo. Cada departamento tiene un buzón de salida y uno de entrada donde se depositará el mensaje si en el momento de entrega el trabajador no se encuentra en su lugar de trabajo.

El ganso ha elegido este diseño de pegatina:

### *Ilustración 2 Pegatina mensajería interna*



<b>Departamento receptor:</b>	
<b>Apellidos y nombre:</b>	
<b>Fecha:</b>	
<b>Hora:</b>	
<b>Departamento emisor:</b>	
<b>Apellidos y nombre</b>	

*Fuente: Elaboración propia (Replica de la original)*

Cada paquete enviando dentro de la empresa deberá de llevar esta pegatina en el reverso con todos datos necesarios escritos sin excepción ninguna.

**C) Reuniones:** De acuerdo a La Fundación Navarra para la Excelencia que define a las reuniones como; Actividad estructurada y participativa de un grupo de personas de una organización, que intercambian información, ideas y opiniones sobre determinados temas para alcanzar una decisión que facilite el afrontamiento de situaciones complejas y/o críticas, así como lograr el apoyo del grupo para su consecución.

### *Ilustración 3 Reunión anual de encargados*



*Fuente: EL GANSO*

Para todas las reuniones se fijará con anterioridad un lugar y una hora determinada, se les transmitirá estos datos a todo el grupo de asistentes, informándoles de los temas que se van a tratar y la finalidad que persigue la reunión.

Las reuniones podrán ser de dos tipos:

**Formales:** reuniones organizadas por parte de la empresa para tratar temas estrictamente laborales.

**Informales:** reuniones que surgen de manera espontánea, no han sido programadas ni los candidatos que acuden tampoco habían sido seleccionados para su asistencia, pueden surgir en los pasillos, cafeterías, etc... Potenciando así relaciones de amistad, sentimiento de empatía y favorecen el buen clima laboral.

De manera semanal los directivos del Ganso de cada departamento se reúnen en la sala de juntas los viernes por la mañana. Estas reuniones son un elemento fundamental para la organización, en ellas analizan los resultados alcanzados, los objetivos para la próxima semana y cuáles serán las estrategias para alcanzarlos.

Las catalogan como reuniones formales, pero El Ganso le añade dos elementos como son la comida y la bebida para transformarlo en un lugar cómodo, en el que el ambiente sea distendido y todo el mundo pueda intercambiar de manera más relajada y cómoda los distintos puntos de vista, con la finalidad ser lo más eficiente posible.

La empresa textil decidió crear **reuniones entre empleados**, por considerarles una herramienta fundamental para transmitir información de manera ascendente. La opinión de todos los trabajadores dentro de El Ganso es importante independientemente del lugar que ocupe dentro de la pirámide jerárquica de puestos en la empresa. Estas reuniones tienen la finalidad de incitar a los empleados para que den su opinión acerca de las necesidades que tienen de manera diaria en su puesto de trabajo y posibles mejoras que ellos consideren.

**D) Eventos:** Acontecimientos programados por parte de la empresa, la cual persigue ayudar a cohesionar a los miembros de su plantilla y aumentar el sentimiento y valores de la marca. En la actualidad, los eventos empresariales son una fuente fundamental de intercambio de opiniones, experiencias, capacidades y técnicas entre todos los asistentes.

Destaca el evento anual de encargados, es una reunión que tiene lugar en Madrid todos los años a principios de febrero, la cual reúne a encargados de El Ganso de todo el mundo para hablar y debatir de la presentación de nuevos contratos, salida de nuevas colecciones, nuevas preocupaciones y objetivos...etc.

Para El Ganso la comunicación nace desde el inicio, es por ello que desde el departamento de recursos humanos trabajan de manera diaria pensando nuevas ideas para que la comunicación en la compañía sea la idónea desde el inicio de cada empleado.

Según la época del año, organizan barbacoas, excursiones a parques de atracciones, visitas a bodegas de vino, gymkanas etc...

Tras realizar varios estudios, se dieron cuenta que gracias a la organización de estos eventos la comunicación entre los distintos trabajadores había mejorado, ya que

en un ambiente más informal todos se mostraban más receptivos. Estas actividades abrían la puerta a entablar relación entre personas que nunca antes en la oficina habían hablado, eliminando barreras entre por ejemplo becario de finanzas y director general de marketing. Esto por sencillo que parezca, es muy difícil de conseguir, en la mayoría de las empresas la jerarquía impide que muchas ideas u opiniones brillantes lleguen a las reuniones por la falta de comunicación entre los empleados de distinto nivel jerárquico.

**E) Tablones de anuncios:** Es una vía muy utilizada actualmente en las empresas, en estos tablones las compañías pueden publicar sus normas, imágenes, recomendaciones, organigramas, calendarios o incluso fotos de productos y ofertas como es el caso de El Ganso. Es una manera de comunicar de manera rápida a un gran público. El Ganso decidió colocar varios tablones de anuncios en las entradas y salidas ya que saben que por esa localización todo el mundo va a pasar y podrá leer el mensaje de manera rápida con un pequeño golpe visual.

### 3.4 HERRAMIENTAS Y SOPORTES INFOMÁTICOS

Acercas de las herramientas y soportes utilizados por la empresa El Ganso estos son los que emplean diariamente para su comunicación interna

**Chat interno:** es un medio de comunicación que logra poner en contacto personas, a grandes y pequeñas distancias, o con diferencias de horario de manera instantánea, pudiendo crear conversaciones grupales con personas situadas en distintos lugares del mundo o simplemente personas que trabajan en distintos pisos de un mismo edificio empresarial.

La empresa decidió empezar a utilizar un chat interno que permitiese a sus trabajadores seguir trabajando en sus tareas, sin tener que estar pendientes de llamadas telefónicas o tener que desplazarse por uno de los cuatro pisos que tiene la empresa. Esto les resulta muy útil ya que si el mensaje no es de urgente necesidad, se envía sabiendo que en cuestión de minutos obtendrás una respuesta sin haber perdido tiempo en desplazamiento, ni llamadas telefónicas, habiendo ganado por último comodidad.

**Skype:** es un software informático propietario distribuido por Microsoft creado en agosto de 2003, que permite comunicaciones de texto, voz y vídeo sobre Internet.

La empresa fundada por los hermanos Cebrián inicio sus andaduras por Europa, decidió que sería una buena idea primero trabajar en la comunidad europea y con el paso de tiempo expandirse. Al tener fabricas por Europa y actualmente desde el 2017 en China, necesitaban una herramienta que les permitiese comunicarse con los distintos países donde opera su marca. Para ello establecieron el programa Skype para realizar video llamadas o videoconferencias con las fábricas, proveedores y tiendas. Ambas partes acuerdan la hora en la que tendrá lugar la llamada lo que les permite un ahorro económico en viajes y un ahorro de tiempo.

Esta aplicación informática ofrece la oportunidad de conectar a través de video llamada personas que no se encuentran en el mismo lugar, siempre con un máximo de veinticinco integrantes. Además se pueden envían imágenes, links o noticias, para comentar temas de relevancia en la reunión y conseguir hacer la videoconferencia lo más parecido posible a una reunión de manera presencial.

A la hora de comunicarse el idioma es algo esencial, mucho de los trabajadores sienten que el idioma es algo que les impide comunicarse de la manera que desearían. El desconocimiento de idiomas puede generar malos entendidos o confusiones. En el caso del Ganso el idioma es el español, pero hay en ocasiones que se tiene que comunicar en inglés, francés, portugués u otro idioma con algún proveedor, o tienda física situada en otro país y esto supone una barrera para alguno de los empleados. Es por lo que El Ganso está trabajando diariamente para conseguir que todos sus trabajadores avancen y mejoren con el inglés que es la laguna que permite a todo el mundo comunicarse, tratando de eliminar las posibles barreras lingüísticas.

**Teléfonos fijos:** Cada departamento tiene un teléfono fijo con una extensión, lo que les permite comunicarse rápidamente un departamento con otro con el simple hecho de marcar 3 cifras numéricas, ahorrándose tiempo de desplazamiento de un piso a otro, y comodidad.

**Móviles internos:** Los trabajadores de la compañía que suelen estar mucha parte del tiempo de su jornada laboral, fuera de su departamento, ya sea dentro o fuera de la empresa, tienen un móvil de trabajo, el cual es distinto del personal y les permite estar en todo momento comunicados con el resto del equipo Ganso. Es el caso de los empleados de mantenimiento, la mayoría de su jornada laboral está arreglando o

solucionando problemas al resto de empleados. Al llevar con ellos el teléfono empresarial les permite que otro de sus compañeros ya sea de su mismo departamento o distinto les llame y de manera instantánea pueda ir a solucionar otra avería o incidente.

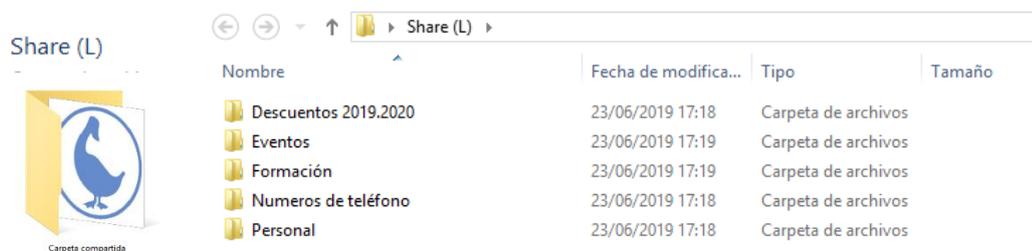
**Correo electrónico, Outlook:** La empresa textil seleccionó Outlook como correo electrónico para todos sus trabajadores de oficina, ya que les ofrecía una herramienta necesaria en toda empresa como es e-mail para comunicarse de manera gratuita y segura con el fin de enviar todo tipo de documentos, proyectos, imágenes, catálogos de manera eficaz y rápida. Además de poder crear carpetas dentro de Outlook en la que pueden ordenar de manera sencilla los correos que cada uno de ellos recibe, asimismo los archivos se podrán subir a una nube virtual conservándolos allí todo el tiempo deseado.

Outlook les ofrece la posibilidad de reservar su nombre comercial y evitar que puedan ser copiados o hackeados por la competencia. Ganso eligió la opción de a cada empleado crearle su correo con su nombre, apellido más @elganso.com.

Por lo que si quieres comunicarte con un trabajador solo tienes que saber el nombre y el apellido y añadir el nombre de la empresa, esto hace que sea mucho más sencillo que tener que estar añadiendo guiones, números, etc...

**Carpetas compartidas:** o también llamadas Share, El Ganso ideó un sistema en el que todos los departamentos desde los distintos terminales pudiesen tener acceso a distintas carpetas de documentos, de esa forma la comunicación es más fácil y sencilla, no hace falta que constantemente se estén mandando documentos por correo electrónico cada vez que se realice una modificación.

#### Ilustración 4 Carpetas compartidas



Fuente: EL GANSO

Esta imagen muestra como la empresa tiene una carpeta de documentos con diferentes subcarpetas a través de las cuales todos los trabajadores tienen acceso a diferentes documentos y puede compartir información y modificar el contenido de cada una de ellas sin tener que reenviar estos archivos a cada uno de sus compañeros.

### **3.5 RETOS Y NUEVAS IDEAS**

Una encuesta realizada a los trabajadores actuales del Ganso respecto a la comunicación de su compañía, desveló en primer lugar que los propios empleados echaban en falta un canal de noticias propias y en segundo lugar reclamaban un espacio dentro de la empresa donde poder pasar tiempo recreativo o de “relax” con sus compañeros.

Por lo que su reto ahora en el presente está centrado en elaborar un canal, ya sea en alguna red social tan de moda hoy en día como es Twitter, Instagram, YouTube o una revista semanal que les permita comunicar a todos ellos, todos los objetivos, eventos, logros, acuerdos que vayan ocurriendo en la empresa, ya sea en el exterior o dentro de la compañía. Tener por escrito noticias o nuevos acuerdos a los que se han llegado proyecta más credibilidad y veracidad que si la noticia se transmite verbalmente.

La empresa cuenta con un comedor donde sus trabajadores se pueden reunir y pasar tiempo con el resto de los empleados de la compañía, pero estos reclaman un lugar donde relajarse, donde puedan estar en un ambiente distendido, jugar al billar o tocar la guitarra en sus tiempo de descanso durante la jornada laboral.

El equipo de Recursos Humanos está llevando esta propuesta, ya que saben la importancia de la comunicación informal dentro de la empresa.

Como se explica anteriormente la barrera lingüística en ocasiones impide una perfecta comunicación, es por lo que El Ganso está ofreciendo la oportunidad a sus empleados para estudiar inglés.

#### **BENEFICIOS**

El éxito de la buena comunicación interna que El Ganso tiene hace que se proyecte en una imagen positiva de la empresa. Un trabajador entusiasmado con su

trabajo debido a una perfecta comunicación dentro de su empresa, transmite a su grupo más cercano una idea positiva de su compañía y del producto que ellos ofrecen.

Unido al perfecto entendimiento de las estrategias a seguir que cada empleado tiene dentro de esta empresa, lo que conlleva conseguir de manera más sencilla los objetivos planteados.

Como se ha explicado anteriormente, gracias a organización de actividades fuera de la empresa, se han roto muchas barreras entre empleados, consiguiendo eliminar trámites burocráticos como podían ser emails, o cartas formales, lo que ha supuesto un ahorro de tiempo y gasto innecesario de material.

La empresa textil española resalta como uno de los mejores beneficios obtenidos gracias a una buena comunicación interna dentro de su empresa la participación activa que tiene diariamente de sus trabajadores, los cuales se sienten miembros de una familia llamada El Ganso, compartiendo una misma cultura y adaptándose a cualquier tipo de cambio que el entorno pueda sufrir.

En el último año se ha dado un cambio radical al enfoque de la comunicación interna de El Ganso.

La primera transformación ha sido el cambio de nombre del departamento de Recursos Humanos por el nombre de People in Culture, lo que ha supuesto un cambio tanto en el enfoque del departamento como en su misión, apostando así mucho más por el desarrollo del talento de sus empleados.

Por otra parte se ha creado un e-mail diario que es enviado a todos los trabajadores a primera hora de la mañana, en el que su único contenido es esta pequeña frase: Hola pregunta o sugiere cualquier cosa.

Con este pequeño mensaje todos los días se reciben innumerables ideas o preguntas de los empleados que les hacen plantearse nuevos retos o modificaciones para conseguir un mejor funcionamiento de El Ganso.

Respuestas como:

-¿Nos podríamos hacer nuestro propio horario?

-¿Por qué no lanzamos una nueva campaña con solo niños?

-Hagamos una reorganización en la oficina/tienda. Adjunto mi propuesta.

El tablón de anuncios digital: Surge como avance informático del tablón de anuncios clásico, sustituyendo el tablón de corcho por una plataforma digital, en la que en todo momento todos los trabajadores tengan acceso a esa información, sin tener que estar en el lugar de trabajo o pasar por los lugares donde estén situados dichos tablonés. El Ganso aún no tiene tablonés de anuncios digitales, pero está trabajando en ello para poder facilitar con la máxima brevedad posible esta nueva herramienta a todos sus empleados.

#### 4. CONCLUSIONES

A través de este Trabajo fin de grado he querido mostrar la importancia que tiene la comunicación interna dentro de una empresa por lo que he elegido la empresa textil española El Ganso, la cual plasma una correcta forma de hacerlo, se observa el crecimiento paulatino desde 2006 y con ello como ha ido evolucionando su forma de comunicar a sus empleados, a la vez de como ha ido adaptándose a los cambios y sobreponiéndose a ellos, gracias en parte a la comunicación interna. Vemos como están intentando volver a tener su esencia, que se perdió tras su compra por el gigante francés Louis Voitton.

Mediante el marco teórico se puede entender la importancia que tiene la comunicación interna, para cualquier tipo de empresa independientemente de su tamaño.

Podemos decir con claridad, que hoy en día, no se puede entender el funcionamiento de una empresa sin una correcta comunicación interna, ya que esta es un elemento relevante y concede mayor seguridad a la hora de la consecución de los objetivos y una mejor adaptación a momentos de cambio.

Tras la elaboración del marco práctico de este estudio, he querido mostrar la importancia que tiene la comunicación interna en las empresas, concretamente en la empresa textil El Ganso, viendo cómo gestiona el volumen de trabajo y contribuyendo en todo momento a la mejora de la eficacia de la compañía.

Como se explicó anteriormente, el papel que tiene una correcta comunicación interna puede llegar a ser una gran ventaja competitiva de una empresa. Tras centrarme en la comunicación interna de El Ganso. Se puede ver como desde su creación y su posterior recompra se centra en hacer una comunicación horizontal, que sea ágil y dinámica y para ello los departamentos de Marketing, Recursos Humanos y Comunicación interna aúnan sus esfuerzos para que esto se cumpla.

El departamento de recursos humanos no solo se encarga de “contratar o despedir gente” como mucha se gente se cree habitualmente, sino que lleva a cabo un inmenso trabajo entre ello la comunicación interna. Estando siempre atento a las necesidades de sus trabajadores que son su público interno y a los problemas que irán surgiendo a lo largo del funcionamiento de la empresa.

Por su parte el departamento de Marketing se encarga del diseño y creatividad de la comunicación interna de la empresa dándole así el carácter propio de El Ganso.

Desde el departamento de comunicación interna se esfuerza para crear y mantener una sintonía desarrollando un camino multidireccional para transmitir y recibir la información

En cuanto a los usos de las diferentes herramientas lo que El Ganso intenta evitar es que se produzca un estrés laboral que en muchas ocasiones es debido al desbordamiento de trabajo, los trabajadores pueden sentirse agobiados por la falta de tiempo que tienen para poder realizar todas las tareas que les corresponden, fomentando la empatía a la hora de trabajar en equipo, comprender a los compañeros que es la base para un correcto funcionamiento y consecución de objetivos. Ser sensible, ofrecer ayuda, comprensión, es concretamente lo que el espíritu “Ganso” busca y lucha para conseguir la perfección dentro de la comunicación interna. Si el estrés y la falta de empatía se apoderan de los trabajadores de la empresa la comunicación interna dentro de ella sería imposible.

## 5. BIBLIOGRAFIA

Barranco, F. J. (1993). Planificación estratégica de los recursos humanos del marketing interno a la planificación. Madrid: Pirámide.

Capriotti, P. (1998). Comunicación Interna. *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo*, 5-7.

*Comunicación Interna*. (2018). Málaga: Vértice S.L.

EL GANSO. (s.f.). Obtenido de

[https://www.elganso.com/es/?gclid=CjwKCAjw9dboBRBUEiwA7Vrrze-fQe\\_s17nQnZdK79WY-U0nm9ANS39b6lxxLIXwHuC4RWhGkCrMUBoCe88QAvD\\_BwE](https://www.elganso.com/es/?gclid=CjwKCAjw9dboBRBUEiwA7Vrrze-fQe_s17nQnZdK79WY-U0nm9ANS39b6lxxLIXwHuC4RWhGkCrMUBoCe88QAvD_BwE)

Empresa, I. A. (18 de 06 de 2019). *Fundación Navarra para la Excelencia*.

Ganuzo, A. C. (2015). *Administración y Gestión de las comunicaciones de la dirección*. Madrid: Parafino.

Túñez, M. V. (2007). Comunicación preventiva. Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis. La Coruña: Netbiblo, S.L.

Vergara, R. L. (1 de 10 de 2013). *La comunicación al interior de las organizaciones: un factor clave en su desarrollo estratégico*. Obtenido de En RRPP Net, Portal de Relaciones Públicas: <http://www.rrppnet.com.ar/comunicacion%20interna.htm>

Vicente Tortosa Edo, M. Á. (2014). *Marketing Interno Cómo lograr el compromiso de los empleados*. Madrid: Pirámide.

*World Economic Forum*. (2013). Recuperado el 12 de November de 2017, de <http://reports.weforum.org/outlook-2013/the-future-of-globalization/>