



**FACULTAD DE CIENCIAS  
DEL TRABAJO**

**GRADO EN RELACIONES LABORALES Y  
RECURSOS HUMANOS**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

# **LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS EMPRESAS**

**Alumno: JUAN CARLOS MARTINEZ DELGADO**

**Tutora: AZUCENA ROMAN ORTEGA**

## LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS EMPRESAS

### INDICE

1. JUSTIFICACION.....	3
2. ESTRUCTURA.....	3
3. INTRODUCCIÓN. RELEVANCIA DEL TEMA ELEGIDO.....	4
4. CASO EMPRESA SEDA. NACE UNA NECESIDAD.....	5
5. TEORIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS EMPRESAS.....	7
5.1 TIPOS DE COMUNICACIÓN.....	7
5.2 FINALIDAD Y OBJETIVOS.....	17
5.3 HERRAMIENTES. SOPORTE INFORMÁTICO.....	18
5.4 BARRERAS A LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	21
6. PUESTA EN PRACTICA - GESTION DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	22
6.1 DIAGNOSTICO.....	23
6.2 EQUIPO AUDITOR.....	24
6.3 PLAN OPERATIVO Y SUS FASES.....	24
6.4 NECESIDADES DE FORMACION.....	26
6.5 PROPUESTA PARA SEDA. ELABORACION DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	28
6.6 REVISION HERRAMIENTAS Y LOS CANALES DE COMUNICACIÓN DE SEDA.....	31
7. TENDENCIAS.....	32
8. CONCLUSIONES – REFLEXION FINAL.....	33
BIBLIOGRAFIA	

# LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS EMPRESAS

## 1. JUSTIFICACION

El propósito de este trabajo es presentar a la comunicación interna como herramienta estratégica de gestión para las Empresas y animar al lector a ponerla en práctica dentro de su organización. En este trabajo vamos a suavizar la teoría que existe sobre la comunicación interna dentro de las organizaciones. Mi objetivo es suministrar un pequeño manual a profesionales de los Recursos Humanos para aplicar estas prácticas en sus organizaciones, intentando equilibrar los contenidos teóricos con las referencias prácticas. Siento que alguno de los contenidos teóricos sean algo extensos, pero todos son necesarios para una eficaz implantación de la gestión de la comunicación interna, la intención, que sean claros y fáciles de interpretar.

## 2. ESTRUCTURA DEL CONTENIDO

El trabajo está estructurado del siguiente modo:

- Introducción a la comunicación interna en las empresas, señalando la importancia de esta herramienta para uno de los principales problemas en las relaciones internas que tienen las empresas.
- Consideración como herramienta clave para el caso de la empresa SEDA, debido a su internalización y lo que supone.
- Teoría sobre la Comunicación Interna, realizando una selección de contenidos fáciles de interpretar y de llevar a la práctica.
- Pasos o fases para la implantación de la Gestión de la Comunicación Interna en las empresas.
- Tendencias en Comunicación Interna.
- Conclusiones y reflexiones finales.

### 3. INTRODUCCIÓN. RELEVANCIA DEL TEMA

Kreps(1) define la comunicación como el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. Ha de ser fluida, implicate, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad.

La comunicación interna es todavía una de las grandes asignaturas pendientes en las empresas, ya sean estas, grandes empresas (multinacionales, nacionales,.....), pequeñas y medianas empresas y pequeñas empresas, en las tres categorías carecen de una gestión eficaz de la comunicación interna.

A pesar de lo anterior, vamos a ver que, siendo una necesidad ineludible no ha alcanzado todavía ese reconocimiento práctico, la realidad existente es el voluntarismo de muchas, demasiadas declaraciones retóricas, de las que nunca se establecen raíces suficientes como para poner en marcha esta herramienta “La Comunicación Interna en la Empresa”

Los objetivos de la comunicación interna van en orden de alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales de la empresa, en resumen, es el Sistema Nervioso de toda empresa, por pequeña que sea.

Privado de un sistema nervioso eficiente, un cuerpo vivo es menos que un vegetal: no sólo no es capaz de pensar, ni siquiera puede moverse o sentir. Si carecemos de un eficiente sistema de comunicación interna, una empresa malvive, o fenece por fallo cerebral. En la actualidad la mayoría de las empresas sobreviven gracias al automatismo de un sistema nervioso vegetativo, pero que son incapaces de adaptación, cuanto menos de anticipación al entorno, y que, por consiguiente, están condenadas al fracaso vital. Con la internalización de las empresas, tomar las riendas de la gestión en la comunicación interna se hace indispensable.

---

(1) **Gary L. Kreps** es un erudito de la comunicación. Es un distinguido profesor universitario de la Comunicación en la universidad de George Mason en Fairfax, Virginia, Estados Unidos, donde Dirige el Centro de la Comunicación del Riesgo y la Salud.

Antes de seguir avanzando, tenemos que quedar claro que la comunicación interna no es un fin, sino un medio y una herramienta insustituible para desarrollar las nuevas competencias, que supone el nuevo contrato psicológico que hoy vincula a las personas con las organizaciones: la flexibilidad, la polivalencia, la apertura a los cambios, el espíritu de participación, el talante innovador, el trabajo en equipo, etc... ,ya no es algo automático ni lineal.

El activo humano es el referente emblemático de la organización de la empresa. La raíz de una buena parte de los problemas humanos hay que buscarla en una organización deficiente, en la falta de una verdadera cultura corporativa asumida y vivida por todo el activo humano y en una gestión inadecuada de las comunicaciones internas.

#### **4. CASO EMPRESA SEDA. NACE UNA NECESIDAD**

La globalización ha infundido un movimiento dentro de los mercados laborales internacionales, dando lugar a una gran diversidad cultural entre las plantillas de las empresas. Su heterogénea composición, al estar formadas por personas de distintos países, culturas, religiones y géneros, exige unas formas de cooperación, incluso en el ámbito de la gestión de conflictos.

En el año 2013 la empresa SEDA es adquirida por una multinacional asiática de la alimentación llamada Grupo Olam. Este Grupo Olam cuenta con 35 plataformas y más de 18.000 empleados repartidos por todo el mundo. Con este nuevo escenario nuestro desafío consistirá en desarrollar la cultura organizativa y las estructuras de dirección de la empresa SEDA de modo que surja una identificación con sus objetivos y tareas, teniendo en cuenta la diversidad que nos vamos a encontrar. Se trata de encontrar caminos para identificar diferencias personales, pero también puntos comunes, y adaptarlos a la cultura del Grupo Olam. De la solución de esta cuestión depende, entre otras cosas, el ÉXITO de SEDA

La compra por parte de este Grupo Internacional, cuya principal característica radica en la cultura de su país, muy diferente a la nuestra, no podemos verlo como algo pesimista sino hay que verlo desde la perspectiva optimista, es decir, que todos estos aspectos diferenciadores se conviertan en

ventajas competitivas decisivas. El requisito para ello es el respeto de las personas de otras culturas, de su historia y sus experiencias, pero también el reconocimiento de las peculiaridades de los mercados y las sociedades en las que operan sus empresas. El resultado tiene que ser siempre positivo, independientemente de la nacionalidad, edad y género de las personas que integran las compañías. Vivimos momentos únicos. Y tal vez nada vuelva a ser como antes.

El mundo viene experimentando cambios de carácter exponencial en los últimos años, ha sufrido una transformación rotunda que implica la creación de nuevas formas de entenderlo y de crear soluciones efectivas para afrontar la nueva realidad. Vivimos en un mundo donde las distancias se han reducido tanto que la expresión “el mundo es un pañuelo” parece más cierta que nunca.

A la vez que vivimos en un planeta más global que nunca – casi sin límites – parece que el mundo es cada vez más pequeño, en el que las barreras se difuminan y, en algunos casos, incluso desaparecen. Nos encontramos pues, ante el nacimiento de un nuevo modelo de ser humano.

Este inédito mapa que se nos presente facilita la aceleración de nuevas formas de tecnologías de la información y la comunicación, que son el caldo de cultivo para un diálogo renovado entre personas, empresas y sociedades. De esta manera, se propicia el intercambio de conocimiento y la posibilidad de conectar con cualquier persona de cualquier parte del mundo y en cualquier momento. **Ahora bien!**, aunque ahora contamos con más información sobre muchos aspectos de otras latitudes no significa que estemos del todo preparados ni educados para trabajar con personas de diferentes a nosotros. Superar esta barrera requiere de un gran esfuerzo para cultivar una disposición a convivir y colaborar desde el respeto por parte de todos.

En un momento como el actual, las empresas se equipan para afrontar una nueva era con nuevas reglas de juego, con nuevos retos, a la vez que refuerzan y transforman sus culturas organizativas en culturas de alto rendimiento, donde el alto desempeño y la diferenciación son la clave. Pasar del “café para todos” a la diferenciación es un camino que puede resultar, retador, sobre todo porque implica hablar de responsabilidad organizativa.

La comunicación es, por tanto, un elemento imprescindible para la creación del pluralismo para fomentar la confianza que facilite un entorno diverso que permita a las personas ser ellas mismas en su trabajo.

Va a ser la comunicación interna el factor clave para la implantación del cambio cultural.

### **¿Qué grandes obstáculos nos vamos a encontrar? Antecedentes**

La falta de participación de los trabajadores de la empresa, la situación personal de desbordamiento y de estrés de los directivos y la escasa paciencia y perseverancia en quienes controlan el proceso, estas son nuestras premisas.

#### **Antecedentes**

Un país como el nuestro, con un sistema industrial caracterizado por empresas de mentalidad cerrada y provinciana, con fronteras exteriores impermeables, acostumbradas a hacer el cálculo económico basándose únicamente en series históricas, sin ayuda y sin información suficiente por parte de la Administración para realizar este salto a la internalización de la empresa y lo que conlleva. La internalización de las empresas ya no sólo consistirá en exportar productos si no que hay que tener en cuenta la influencia que va a tener sobre el activo humano

## **5. TEORIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS EMPRESAS**

En la bibliografía consultada se repiten tres tipos de comunicación empresarial, por lo que desarrollaremos a continuación lo más importante de cada uno de estos tres tipos de comunicación.

### **5.1 Tipos de comunicación:**

- Vertical descendente
- Vertical ascendente
- Horizontal

#### **Vertical descendente**

Es la que va dirigida desde la Dirección a los colaboradores. Por medio de la comunicación descendente se transmiten las políticas, estrategias, tácticas,

procedimiento y órdenes hasta el nivel de encargado o mando intermedio responsable de su ejecución.

Esta comunicación descendente debe de ser periódica, veraz y fiable, su mayor enemigo serán los rumores. Hay que tener en cuenta que los rumores o “radio pasillo” son sumamente perjudiciales para el buen funcionamiento de la empresa.

¿Qué se puede o debe comunicar descendentemente?

- Todo lo que ayude al trabajador o empleado a comprender mejor su trabajo, su función, su papel en la organización y el de los demás. Nos estamos refiriendo a las descripciones de los puestos de trabajo, no sólo es válido realizarlas, lo más importante es tenerlas siempre actualizadas.
- Políticas y objetivos de la empresa (de calidad, de prevención de riesgos laborales, objetivos de productividad, ....)
- Qué espera la organización de sus miembros.
- Resultados económicos y Balance Social.
- Todo lo que pueda aumentar su sentido de pertenencia.
- Todo lo que pueda reforzar la motivación y el sentimiento de estima y consideración por parte de la organización hacia el colaborador.
- Dificultades y modo de superarlas.
- Problemas que afecten a las personas.
- Servicios que ofrece la organización a sus miembros.

Las **principales herramientas** de la comunicación descendente son;

I. Las instrucciones orales.

Es la forma más frecuente de comunicación descendente y quizás una de las más sujetas a error, olvido o malinterpretación. La tendencia es tenerlo todo por escrito, lo escrito proyecta mayor seguridad en los empleados.

II. Las reuniones en el departamento o sección.

III. Reuniones departamentales en cascada

IV. La nota interna o memorándum

V. El boletín, periódico, o revista de empresa.

El boletín o revista siempre ha estado destinado a las grandes empresas y omitido por las pequeñas. La elaboración de los boletines o revistas no es

tan complicado ni tan caro de hacer, tienen como objetivo comunicar al personal datos acerca de la empresa, sus productos, sus mercados, sus perspectivas, noticias acerca de los trabajadores y sus familias, información de los servicios sociales de la empresa, colaboraciones de los propios trabajadores, noticias acerca de las actividades de los círculos de calidad, de los premios entregados por sugerencias, etc.

Para que el boletín de la empresa funcione adecuadamente, existen cinco pautas que hay que seguir;

1. Que su contenido sea interesante para los destinatarios
2. Que lo que en él se refiere sea útil para sus lectores.
3. Que sea tan visual como se pueda conseguir.
4. Que aparezca regularmente en la fecha prevista.
5. Que sus contenidos sean acordes con los criterios de política de comunicación descendente de la empresa.

Su contenido no incluirá:

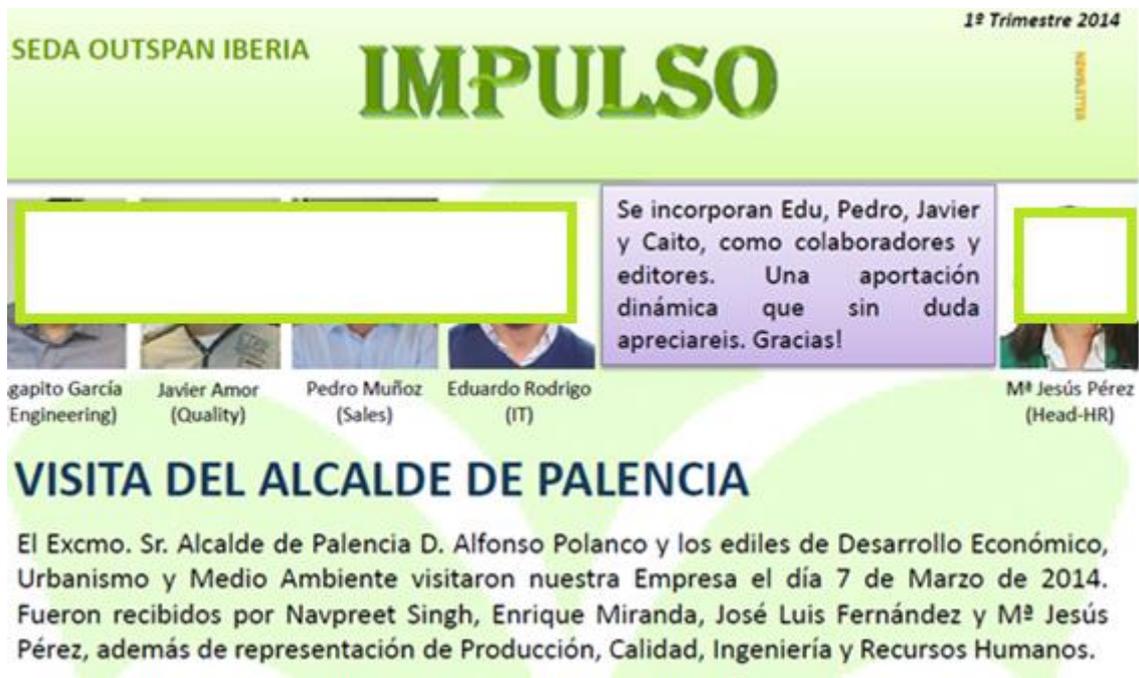
- Noticias que puedan dañar la posición competitiva en el mercado, por dar información a la competencia.
- Noticias sobre investigación o innovación que no estén respaldadas por las oportunas patentes.
- Noticias que puedan interpretarse como de respaldo a posturas religiosas, políticas o sindicales.
- Noticias o información que puedan dar lugar a demandas por plagio, difamación u otras causas.
- Noticias que puedan interpretarse como de autobombo de la dirección.
- Noticias que desmotiven.

Cuestión que se nos plantea: El enviar la revista o no a casa, será una decisión delicada que habrá que considerar con sumo cuidado. Por una parte, puede ser considerado como una intromisión, pero por otra resulta muy interesante que la información sea leída por el resto de la familia del trabajador, al tiempo que abre una puerta a la empresa por si en algún momento es necesario enviar alguna carta circular a los trabajadores, que ya estarían acostumbrados a recibir con regularidad correo procedente de la empresa.

A continuación se muestran unos ejemplos de contenido de la revista de SEDA. Con la internalización de la empresa se comienza a elaborar una revista con carácter trimestral

Los responsables en la elaboración del contenido es un grupo multidisciplinar, el objetivo de la empresa es que toda la empresa colabore. El Departamento de Recursos Humanos, supervisor, se encarga de que todo su contenido sea el correcto, y por supuesto, acorde o alienado con las políticas del Grupo Olam.

Gráfico 1. Portada revista "IMPULSO"



Fuente: Revista "IMPULSO" de la empresa SEDA.

De tirada trimestral, en este número aparece la presentación del equipo multidisciplinar, encargado de dar contenido a la revista.

Gráfico 2. Contenido de la revista "IMPULSO"

## PARTICIPACIÓN EN FERIAS ALIMENTARIAS

### GULFOOD DUBAI



El pasado mes de Febrero nuestro equipo comercial tuvo la oportunidad de participar en la feria Gulfood, que se celebra anualmente en Dubai. Gulfood es la feria de alimentación más importante de Oriente Medio, a la que asisten las principales empresas de la región y productores de todo el mundo. Parte del equipo comercial de Seda Outspan Iberia estuvo presente en la feria en el stand de OLAM International

Fuente: Revista "IMPULSO" de la empresa SEDA

En este caso su contenido hace referencia a las actividades que otros compañeros realizan en otros centros de trabajo.

Gráfico 3. Visita de los más pequeños.

## VISITA NIÑOS



En Villamuriel, los compañeros Alicia, Carlos y Jose Antonio enseñaron todo el proceso de envasado del café.



Los hijos de los empleados hicieron un recorrido por todo el proceso de fabricación y envasado. También vieron como se hace una cata de café.

Fuente: Revista "IMPULSO" de la empresa SEDA

En este número se presenta la empresa a los más pequeños, los hijos de los empleados de la empresa.

## VI. Los flashes informativos.

Comunicado en papel, breve, monográfico y puntual que se ponen en circulación para que llegue a las manos de sus destinatarios en el menor tiempo posible. Se utiliza principalmente con las personas que por no disponer de ordenador no están en la red interna, y a quienes no es posible enviarles un e-mail.

## VII. Flashes comerciales.

VIII. Las cartas circulares entregadas al personal o dirigidas a sus domicilios.

## IX. El tablón de anuncios.

Algo tan antiguo, como el tablón de anuncios de una empresa, todavía tiene su relevancia a la hora de que la información o comunicación que realiza la empresa llegue a los empleados. El tablón de anuncios puede llegar a convertirse en un buen método para transmitir informaciones importantes y urgentes a aquellas personas que no disponen de e-mail. Su ubicación (zonas de paso muy frecuentes) y el hábito de consulta son lo más importantes para que sea un medio efectivo de comunicación descendente.

En cuanto a los contenidos de la información, además de los anuncios habituales, hay que incluir consignas que la Dirección desee que calen al personal, por ejemplo, frases que revelen el interés de la empresa por la calidad, la seguridad, los valores de la empresa, la misión de la empresa, etc..

Para que los tabloneros resulten atractivos y conseguir que la gente se aficione a su lectura, se puede incluir en ellos, por ejemplo, fotos y noticias acerca de los premios otorgados a las sugerencias incentivadas, y en general, información que interesa al personal. En resumen, por su hábito de consulta no podemos eludir este medio de comunicación interna, hay que cuidarlo, actualizarlo y que siempre muestre interés.

## X. El Manual de Acogida dirigido al personal de nuevo ingreso.

Aquí se recoge información sobre el organigrama, las políticas, sus productos, sus servicios, los servicios sociales, así como datos útiles para el recién ingresado, tales como horario de los autobuses, sistemas de sugerencias, normas internas, historia de la empresa, número de empleados,

número de centros de trabajo, ....., acercamos al nuevo empleado a la empresa.

- XI. La Guía Práctica de Personal.
- XII. Los cursos y seminarios de formación.
- XIII. Los carteles o posters.
- XIV. El PC para operarios.

No debemos olvidarnos que en la comunicación descendente, ejerciendo un papel muy importante, está el **Comité de Empresa**.

El Estatuto de los Trabajadores, en su artículo 63.1 define al Comité de Empresa como al “órgano representativo y colegiado del conjunto de los trabajadores...en la empresa o centro de trabajo para la defensa de sus intereses....”

Posteriormente, en el artículo 64, el mencionado Estatuto establece las competencias del Comité, para recibir información de la Dirección de la empresa en temas tales como la evolución del sector económico, la situación de la producción y ventas, el programa de producción, la evolución probable del empleo en la empresa conocer el balance, la cuenta de resultados etc.

Igualmente reconoce el mencionado artículo a los Comités de Empresa la capacidad para informar a sus representados en todos los temas y cuestiones señalados en el apartado 1 del citado artículo 64, en el que figura una lista demasiado larga, que va desde la reestructuración de plantillas, hasta el índice del absentismo, pasando por los planes de formación y sistemas de retribución, temas muy sensibles que afectan a los miembros de una empresa.

Lógicamente, si el Comité tiene el derecho de recibir la información y también el de informar a los trabajadores, se convierte en un intermediario clave de la comunicación.

**Ejemplo de deformación de un mensaje por utilizar una cadena con demasiados eslabones.** [(Puchol, 2007, pp 353 – 354)]

**EL ECLIPSE DE SOL**

*El Coronel al Comandante*

- *Mañana por la mañana, a las 09:00 habrá un eclipse de Sol, cosa que no ocurre todos los días. Dé la orden para que los hombres formen en el patio en traje de faena, para que contemplen este raro fenómeno que yo les explicaré. En caso de que llueva, no veremos nada, y por lo tanto los llevará al gimnasio.*

*El Comandante al Capitán.*

- *Por orden del Coronel, mañana a las 09:00 habrá un eclipse de Sol; si llueve no se podrá ver desde el patio, y por tanto, en traje de faena el eclipse de Sol tendrá lugar en el gimnasio, lo cual no ocurre todos los días.*

*El Capitán al Teniente.*

- *Por orden del Coronel en traje de faena, mañana a las 09:00 de la mañana la inauguración del eclipse de Sol tendrá lugar en el gimnasio. El Coronel dará la orden de si debe llover, cosas que no ocurre todos los días.*

*El Teniente al Sargento*

- *Mañana a las 09:00 el Coronel en traje de faena eclipsará al Sol en el gimnasio, como ocurre todos los días cuando hace bueno; si llueve, lo hará en el patio.*

*El Sargento al Cabo*

- *Mañana a las 09:00 el eclipse del Coronel en traje de faena tendrá lugar a pleno sol. Si llueve en el gimnasio, algo que no ocurre todos los días, formaréis en el patio.*

*Comentarios entre la tropa*

- *Mañana si llueve, parece que el Sol eclipsará al Coronel en el gimnasio. Es una pena que esto no ocurra todos los días.*

Después de divertirnos con la lectura anterior (un ejemplo de deformación de un mensaje), la conclusión que debemos de extraer es que “La solidez de una cadena depende del más débil de sus eslabones. Bastará que un solo eslabón falle para que el mensaje se pierda en el camino.”

**Comunicación Ascendente**

La Dirección de la empresa, para adoptar sus decisiones, para comprobar si la información descendente ha sido recibida, comprendida y aplicada, y para ejercer la función de control, precisa de la comunicación ascendente. Este tipo de comunicación recoge desde la base los deseos, quejas, reivindicaciones y sugerencias, y las transporta, utilizando el canal jerárquico, hacia arriba, hasta el lugar al que, en cada caso, corresponda decidir. Dentro de las modalidades más frecuentes de comunicación ascendente figuran:

- I. El Comité de Empresa
- II. Los círculos de calidad, o cualquier sistema de sugerencias que pueda existir en la empresa.
- III. Las encuestas de opinión
- IV. Las entrevistas
- V. La política de puertas abiertas.

En el caso de la empresa SEDA se está llevando a la práctica la llamada “open door policy”, o política de puertas abiertas. Consiste, que cualquier empleado, incluido los de nivel más bajo, puede llegar hasta un interlocutor de un nivel muy por encima del suyo para plantear una petición, formular una denuncia o presentar una reclamación. Esta política debe de estar siempre procedimentada.

Para que esta política funcione es fundamental la actitud de confianza y entendimiento que debe existir entre jefes y empleados a todos los niveles. Se espera que cada director, directivo, jefe, mando intermedio y en general toda la empresa promueva un ambiente en el cual los empleados se sientan suficientemente libres para buscar el consejo o parecer sobre cualquier problema, tanto personal como relacionado con el trabajo. Cada empleado tiene el derecho de acudir a tratar los casos de descontento, incompreensión u otros temas, a cualquier nivel por encima de su inmediato supervisor.

Para que esta política funcione se han de cumplir dos condiciones fundamentales:

1. Que el superior inmediato crea en la mencionada política y propicie un ambiente abierto de comunicación total.
2. Que los directivos en general estén a disposición de quien les requiera, sean receptivos, sensibles a los temas personales y preserven al empleado en cuestión de cualquier tipo de consecuencia adversa, represalia, etc.

Confianza e integridad son componentes importantes de esta “Política de Puertas Abiertas”. Beneficios de la política de puertas abiertas:

- Para el conocimiento de conflictos potenciales en su fase de inicio, cuando aún es posible adoptar medidas correctoras.

- Para la detección y prevención de posibles injusticias.
- Para obtener confidencias de carácter general, que de otro modo no se obtendrían.
- Para compartir sentimientos y frustraciones de forma constructiva.
- Para discutir sobre las diferentes opciones profesionales, la conducta en los negocios y la falta de comunicación.
- Para mejorar el sentimiento de pertenencia, basado en la confianza en la Dirección.

Recordamos que esta política debe garantizar a los trabajadores que elevar determinados temas a la Dirección no conlleva en ningún caso consecuencias adversas.

En la práctica, esta política suele estar centralizada en la Dirección de Recursos Humanos, como único interlocutor.

### **La comunicación Horizontal**

Es aquella que tiene como objetivo la coordinación interdepartamental, la armonización de las acciones de los distintos departamentos y secciones de la empresa, y para asegurar que no existan lagunas, solapes, o duplicidades en el quehacer de los departamentos.

Los frutos de una buena comunicación horizontal son:

- Un espíritu de corporación y un ambiente de trabajo en común.
- Eliminación de prejuicios interdepartamentales.
- Mayor rapidez que la comunicación jerárquica.
- Una facilitación del entendimiento y la búsqueda de soluciones compartidas entre los distintos departamentos de la empresa.
- Generación de confianza y de amistad entre compañeros.

Los mayores obstáculos que hay que superar para conseguir lo anterior son:

- La importancia que cada departamento se atribuye así mismo, respecto del logro de los objetivos empresariales.
- La distinta concepción que cada departamento tiene de lo que es prioritario.

- El distinto significado que para unos y otros tienen las palabras que creemos comunes. Es muy distinta la manera de hablar de los departamentos de Producción, de los Comerciales y de los Financieros. Por otra parte, la expresión tiempo de servicio es muy distinta para unos y para otros. Para Logística una semana es demasiado tarde; para producción, dos semanas es demasiado pronto.

Las principales herramientas que vamos a utilizar son las siguientes:

#### I. Las reuniones interdepartamentales.

El objetivo es el que los distintos departamentos y centros de trabajo tengan un mutuo conocimiento que haga desaparecer la idea de departamento X, ese gran desconocido. Si hay contacto entre los trabajadores de diferentes secciones, lograremos conocer a qué se dedica el de “el otro lado del pasillo”, y además el del otro lado del pasillo sabrá a qué nos dedicamos nosotros.

#### II. Los mensajes electrónicos (correo electrónico).

El correo electrónico es una parte de las Intranets, y todo este paquete de herramientas está llamado a un gran desarrollo en los próximos años. Y eso sin contar con las personas, que por su trabajo tiene acceso a Internet desde su puesto de trabajo, número que es de esperar que siguiendo una tendencia universal crezca incesantemente.

## **5.2 Finalidad y Objetivos**

A continuación se relacionan los objetivos que debemos alcanzar con la gestión de la “Comunicación Interna”:

- Difundir y consolidar los valores de la cultura de la empresa (Grupo).
- Favorecer la identificación del trabajador con la empresa (Grupo).
- Colaborar en el afianzamiento de la Calidad Total y con estándares de calidad que tenga la empresa
- Transmitir eficaz, eficiente y efectivamente los mensajes de la estrategia y la política empresarial.
- Contar lo que sucede en la empresa, no solo para informar, sino también para motivar (Antes de que lo cuente el periódico).

- Contribuir al crecimiento del compromiso y de la integración del personal con y el proyecto de empresa.
- Hacer saber a cada trabajador la importancia de su trabajo en orden a la consecución de la satisfacción del cliente, y de los resultados finales de la empresa.
- Conocer y analizar las opiniones, actitudes y expectativas del personal
- Contribuir a la mejora del conocimiento y de las relaciones interdepartamentales.
- Potenciar el rol gerencial y la capacidad de liderazgo de la línea jerárquica.
- Combatir la difusión de rumores que afectan a la moral de los trabajadores y que de trascender al exterior, pueden ocasionar problemas con los clientes, proveedores, entes públicos, medios de comunicación, etc.
- Conseguir que la comunicación de la Dirección con las bases sea directa, sin interferencias, ocultaciones o tergiversaciones.
- Lograr en la empresa un clima de confianza en la Gerencia, que permita a ésta, mediante el funcionamiento de un buen sistema de comunicación ascendente, conocer, sin interferencias ni intermediarios, los deseos, aspiraciones, peticiones y reivindicaciones del personal, a fin de adoptar las medidas pertinentes.

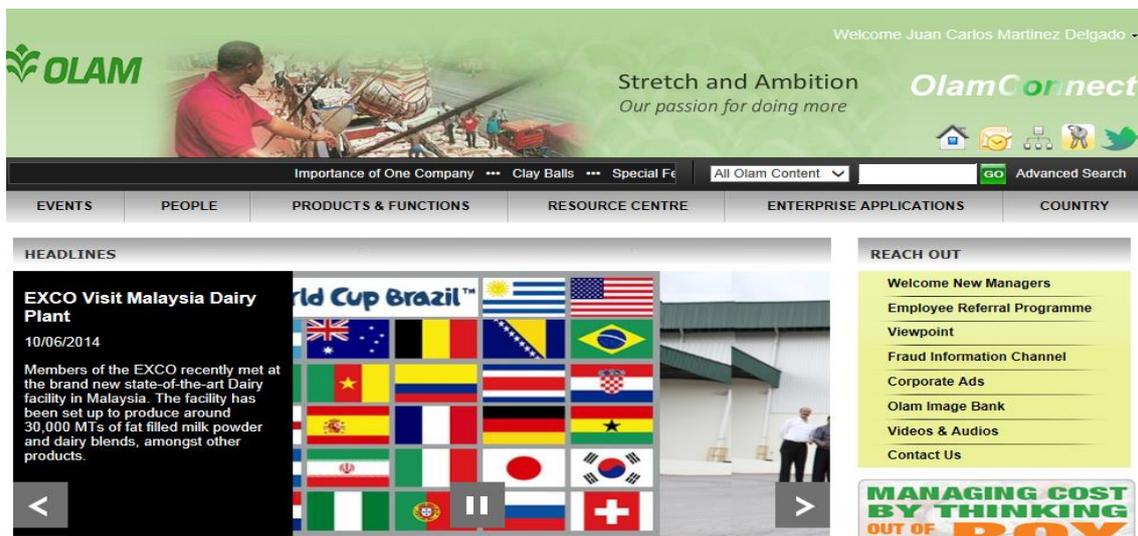
### **5.3 Las herramientas de comunicación que vamos a utilizar. Soporte informático.**

Los equipos informáticos conforman el sistema nervioso de nuestras empresas y son imagen y signo visible de los niveles del sistema de información y comunicación en la empresa. Cabe destacar la Intranet como una auténtica revolución en la comunicación interna.

**Intranet** es una nueva aplicación de Internet, que integra estrechamente escritorios, redes corporativas, aplicaciones cliente/servidor, y todas las capacidades y prestaciones de Internet, en orden a crear sistemas de información y de comunicación interna más efectivos y ajustados a las necesidades de cada empresa. Es una red específica y adaptada a la comunicación interna y al sistema específico de cada empresa.

La intranet es la herramienta más valorada por las grandes empresas, en la mayoría de ellas ya se encuentra presente. El gran reto que se le plantea ahora es desarrollar la potencialidad que ofrece la intranet como herramienta principal de comunicación interna, es decir, extenderla a todos los miembros de las organizaciones.

Gráfico 4. Portal del Empleado del Grupo Olam.



Fuente: Página intranet de la empresa SEDA

Esta aplicación está a disposición de más de 18.000 empleados, su objetivo, compartir una misión, unos mismos valores, mismas políticas, formas de trabajo, identificación de marca, etc.

Gráfico 5. Portal del Empleado del Grupo Olam.



Fuente: Página intranet de la empresa SEDA

Desde esta aplicación puedes informarte de las actividades de otros países, acercarte a su cultura, compartir experiencias, etc...Ejemplo Intranet “Singapur”.

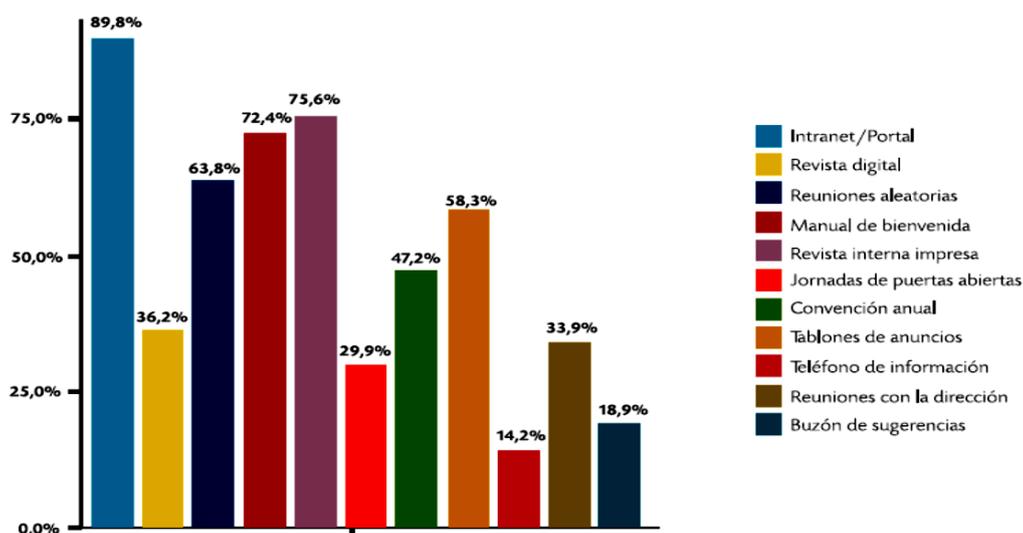
Una de las principales ventajas de esta aplicación es la reducción significativa de los costes en algunas actividades tradicionales (por ejemplo, las publicaciones) y un mayor acercamiento al cliente/trabajador, al que tiene más informado sin un aumento sustantivo del coste. Intranet ofrece a la empresa dos ventajas sustanciales: la simplificación de la gestión interna de la información y la optimización de la comunicación interna. Y todo ello con facilidad de uso, con rapidez y con seguridad.

También tiene sus riesgos: puede mermar las relaciones personales. En el desempeño de cualquier puesto de trabajo son tan importantes las conductas de relación como las conductas de tarea.

La interactividad permite una retroalimentación on – line, pero hoy por hoy a base de textos escritos, lo que dista mucho de los matices que aporta la comunicación no verbal, de persona a persona.

Por ejemplo, para realizar una selección de personal se puede utilizar esta herramienta, pero no puede sustituir a la entrevista individual, la cual es capaz de transmitir sensaciones que una aplicación informática no puede, incluso en una videoconferencia se echa en falta ese “roce” físico.

Grafico 6. Utilización de las herramientas



Fuente: IV Estudio de la Comunicación Interna en las Empresas Españolas. Elaborado por el Observatorio de Comunicación e Identidad Corporativa. 2005

Como se puede observar en el gráfico la herramienta intranet o portal del empleado se convierte en el líder indiscutible con tendencia positiva en declive de las demás herramientas.

### **El correo electrónico.**

Su característica fundamental es que el correo electrónico ahorra tiempo y papel; es más versátil que el fax y puede llegar a ser más completo que el teléfono. Nuestra factura de teléfono se va a ver reducida, el emisor controla el momento de la entrega. No sólo permite enviar mensajes multidestino de un lado a otro del mundo, si no también documentos escritos y sonoros, gráficos e incluso imágenes.

Este sistema de comunicación es una herramienta indispensable de toda empresa.

### **Video - conferencia.**

No hacen falta vuelos, ni viajes y dietas, ni gastos de estancia en hoteles, ni seguros, ni tiempo muerto. La única desventaja es que los “interlocutores” no pueden estrecharse la mano. Pueden transmitirse más datos de los que, de haber viajado, pudieran llevarse en cartera. Al concertar la videoconferencia ahora fija, se obligan a “ir al grano”. Se gana tiempo y dinero.

## **5.4 Barreras a la comunicación interna.**

La comunicación es un recurso tan esencial como frágil. Su gestión requiere técnica y profesionalidad.

Las barreras que generalmente son más difíciles de solventar por las organizaciones son del tipo Sociológicas y Culturales.

- Sociológicas: Rivalidad entre grupos a los que pertenecen los comunicantes (partidos políticos, iglesias, sindicatos, etc. ), degradación del clima social, etc.
- Culturales: distinto nivel de formación intelectual, distinto continente, distinta mentalidad, distinta forma de trabajar, etc...

Otras barreras con las que también nos podemos encontrar son:

- Físicas: deficiencias técnicas de los canales y soportes; ambiente de ruidos y perturbaciones, etc.
- Fisiológicas: limitaciones orgánicas de los receptores.
- Psicológicas: irritación, agresividad, etc.
- Administrativas: sistemas inadecuados o incompatibles de organización.

En nuestro caso de la empresa SEDA hay una barrera importante que también hay que solventar, es la barrera lingüística: desconocimiento de los idiomas o dialectos que se utilizan para comunicarse o conocimientos insuficientes del idioma que genera malentendidos. Cabe destacar que en las empresas multinacionales esta barrera está muy presente, una política de comunicación efectiva es que toda la organización se comunique con un solo idioma, en nuestro caso, el idioma inglés.

## **6. PUESTA EN PRACTICA – GESTION DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

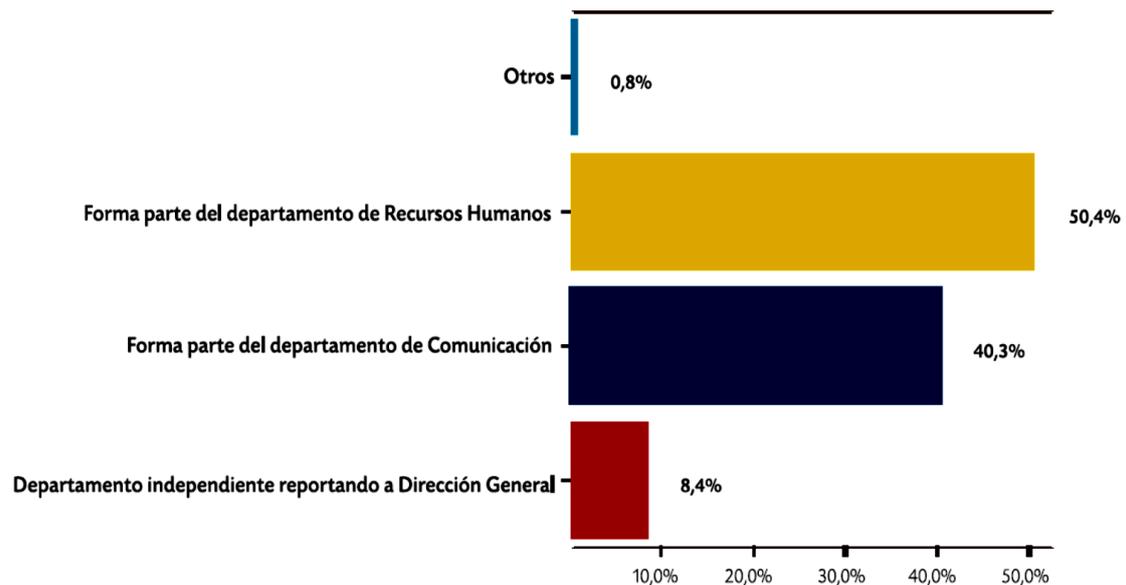
El objetivo será, que la empresa elabore o disponga de un “Plan de Comunicación Interna”

### **¿Quién se encarga? ¿El Departamento de comunicación?**

Para todas aquellas empresas que nunca han tenido un procedimiento de comunicación interna o nunca han intentado llevar a cabo funciones de comunicación interna, el departamento que tiene más “papeletas” para empezar esta nueva andadura es el Departamento de Recursos Humanos.

Los departamentos de comunicación se ubican mayoritariamente en un segundo nivel de la organización, preferiblemente como departamento en línea, equiparable al de recursos humanos. En menor medida aparece como departamento staff de presidencia.

Grafico 7: Ubicación del departamento de Comunicación



Fuente: IV Estudio de la Comunicación Interna en las Empresas Españolas. Elaborado por el Observatorio de Comunicación e Identidad Corporativa. 2005

Las tareas de Comunicación Interna de la Empresa recaen sobre el Departamento de Recursos Humanos, va tomando fuerza el Departamento de Comunicación, siendo la tendencia a que exista dentro de las organizaciones un departamento de comunicación propio, profesionalizado.

En lo relativo al perfil de los responsables de la comunicación resulta muy clara, ocupan estos puestos los Licenciados en Ciencias de la Información, son los preferidos por los directivos a la hora de desempeñar tales tareas.

### **6.1 Diagnóstico de la empresa. La primera tarea.**

La gestión de la comunicación y la imagen no puede encomendarse al azar ni a la buena fe. Es preciso fundamentarla en un conocimiento riguroso de la situación en que se encuentra cada empresa y en evidencias capaces de fundar un diagnóstico correcto:

Los objetivos de este diagnóstico:

- Identificar las necesidades prioritarias de la empresa en materia de comunicación interna.

- Identificar el estado de opinión más o menos favorable de los miembros de la empresa respecto al conjunto de la empresa y al funcionamiento de sus áreas, departamentos y servicios.
- Asociar los aspectos positivos y negativos de la comunicación interna a las tareas y servicios de la empresa de un modo tan concreto que sirva de instrumento a las políticas y estrategias de gestión, mediante rectificaciones, reajustes, refuerzos, innovaciones, etc.
- Hacer de la comunicación y la imagen internas recursos estratégicos básicos, cuya gestión aporte valor añadido a la empresa.

## **6.2 La segunda tarea será contar con un Equipo Auditor. Auditoría de la comunicación interna**

La auditoría de comunicaciones internas constituye un examen sistemático, metódico y actualizado del estado de las comunicaciones internas, estas auditorías se realizarán primeramente cada poco tiempo, la idea es realizarla como mínimo una vez al año. Estas auditorías reflejarán la salud de la comunicación interna dentro de la empresa. El equipo auditor será multidisciplinar y no necesariamente tiene que pertenecer al staff.

## **6.3 La tercera tarea. Elaborar el Plan Operativo y sus fases.**

### 1. Fase inicial

Objetivo:

- Acopio de documentación y elaboración del plan operativo.
- Lectura selectiva para la determinación del campo de análisis.

### 2. Fase operativa

Objetivo:

- Aplicación de las técnicas específicas de la auditoría de comunicación interna.
- Análisis de contenido de las fuentes y documentos institucionales elegidos.
- Análisis de adecuación de las comunicaciones internas con los sistemas particulares de la comunicación corporativa.

- Encuesta representativa entre los miembros de la empresa, desagregados en grupos específicos y diferenciados.
- Reuniones de grupo con una muestra de empleados internos.

### 3. Fase de procesamiento y evaluación

Objetivo: tratamiento de la información (tabulación cruzada de las informaciones obtenida y análisis multivariable de los datos); evaluación provisional de resultados.

- Procesamiento informático de los datos.
- Tratamiento estadístico de la información.
- Evaluación de los resultados de la encuesta y análisis compartido con los resultados de la aplicación de las técnicas restantes. Conclusiones provisionales.

### 4. Fase final

Objetivo: Validación de las conclusiones y redacción y presentación del informe final:

- Entrevistas con el personal directivo.
- Conclusiones definitivas y redacción del informe final.
- Entrega del informe final.
- 

### 5. Fase de seguimiento

Objetivo: comprobación periódica de la validez de los resultados para la retroalimentación correctora.

Grafico 8. Ejemplo de Cuestionario para la elaboración del estudio

1 ¿Existe la función de Comunicación Interna en su empresa?

- Sí  No (pase a pregunta 5)

2 ¿Cuántas personas integran el área de Comunicación Interna? (En jornada completa)?

*\*En caso de contar con colaboradores en jornada parcial, agrúpelos por tiempo de dedicación hasta completar la jornada y regístrelo como uno solo.*

- 1  4 a 5  
 2 a 3  más de 5

3 ¿Cuál es la ubicación del departamento de Comunicación Interna dentro del organigrama?

- Departamento independiente reportando a Dirección General  
 Forma parte del departamento de Comunicación  
 Forma parte del departamento de RR.HH.  
 Otros (especificar).....

4 Habitualmente, ¿qué herramientas de comunicación utiliza?

- Intranet/Portal  Convención anual  
 Revista digital  Tablones de anuncios  
 Reuniones aleatorias  Teléfono de información  
 Manual de bienvenida  Reuniones con la dirección  
 Revista interna impresa  Buzón de sugerencias  
 Jornadas de puertas abiertas  Otros (especificar)

5 ¿Dispone de un Plan de Comunicación Interna estructurado?

- Sí  No

6 El sentido de pertenencia de los empleados es...

- Muy alto  Bajo  
 Alto  Muy bajo  
 Medio

7 Los empleados tienen un conocimiento de los objetivos de la empresa...

- Muy alto  Bajo  
 Alto  Muy bajo  
 Medio

8 En su opinión, los valores que rigen la empresa... (marque con una x de menor (1) a mayor (7) su grado de acuerdo con la proposición)

	1	2	3	4	5	6	7
Son la base de todas las acciones de la compañía							
Están claramente definidos y escritos							
Son compartidos por todo el equipo							
Son conocidos por todo el equipo							
No están escritos pero están arraigados							
Son demasiado teóricos							
Otros (definir):							

9 ¿Quién o quiénes han sido los máximos responsables de la definición de valores de la compañía?

- CEO (director general, presidente, consejero delegado)  
 Comité directivo  
 RR.HH.  
 Comunicación  
 Mandos intermedios  
 Todos los empleados  
 Otros (definir): .....

10 En su opinión, ¿cuál de los siguientes elementos tiene mayor importancia a la hora de crear marca como empleador?

- Comunicación interna  
 Comunicación externa  
 Responsabilidad Social Corporativa  
 Marketing y RR.PP.  
 Publicidad

11 A su juicio, ¿qué debería mejorar en su política de Comunicación Interna? (marque del 1 (menor) al 7 (mayor) su grado de acuerdo con la proposición)

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
La investigación en comunicación interna					
La estrategia y los objetivos					
Las herramientas y los canales de comunicación					
El compromiso de la alta dirección					
Implicación de los mandos intermedios					
La participación de los empleados					
El papel de liderazgo de los directivos					
Otros (definir):					

Fuente: IV Estudio de la Comunicación Interna en las Empresas Españolas. Elaborado por el Observatorio de Comunicación e Identidad Corporativa. 2005

Este cuestionario y sus resultados originan las necesidades de la empresa en materia de Comunicación Interna.

### 6.4 Necesidades de formación.

Con los diagnósticos realizados saldrá a la luz, como necesidades prioritarias las de formación en materia de comunicación interna. Podría parecer que en la actual sociedad de la información y la comunicación, dado

que la tecnología proporciona a todo el mundo el fácil acceso a las redes y la inmediata oportunidad de comunicar, ha perdido sentido, en buena medida la necesidad una formación específica para hacerlo. Todo lo contrario. La gestión de los recursos informáticos exige ante todo una puesta a punto del activo humano, a cuyo servicio están todos los recursos disponibles, así como la optimización de uso al servicio de la empresa. Disponer de nuevos soportes comunicativos servirá de poco, si no cambian las actitudes, las competencias y el estilo de los usuarios.

La formación específica en comunicación interna, orientada a la creación de nuevas actitudes, hábitos y habilidades al desarrollo individual y grupal y al cambio organizacional y cultural, ha de ser incluida en la plan de formación, siguiendo criterios de marketing interno: identificación previa de necesidades, jerarquización en escenarios a corto, medio y largo plazo, determinación de actividades y procedimientos para darles respuesta y evaluación continua de resultados para mejorar la calidad de las comunicaciones internas.

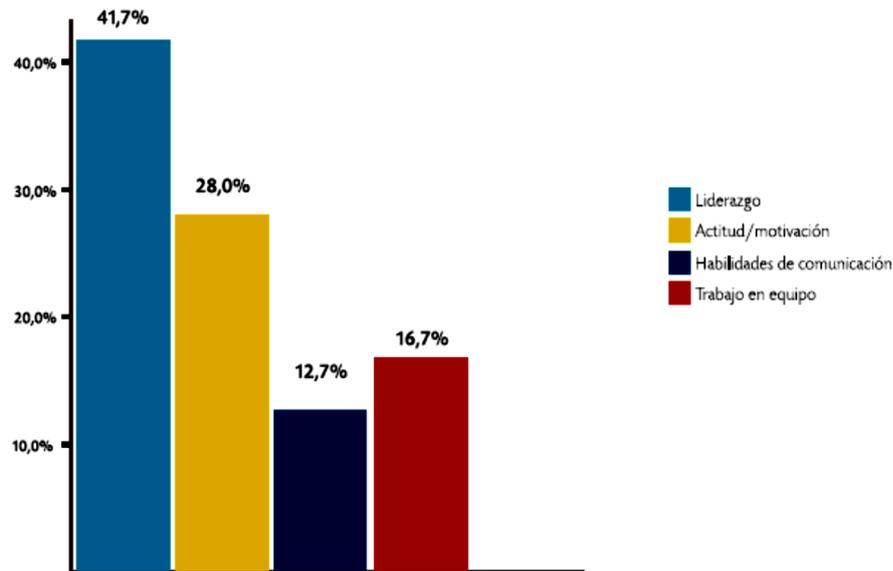
### **¿En quién especialmente debe de recabar esta formación?**

En el papel del Mando Intermedio, protagonista fundamental de la comunicación interna en las empresas, recibirá formación específica en “Liderazgo”.

Para conseguir una verdadera implicación de los mandos intermedios, éstos deben asumir su responsabilidad y compromiso en comunicación interna, por lo que estos mandos intermedios tienen que recibir formación en habilidades y actitudes básicas como desarrollar empatía con el resto de trabajadores y ser capaces de exponer sus mensajes con impacto.

Estudios revelan que un mayor compromiso con la comunicación, según los directivos, mejoraría los resultados de la empresa (90,7%) y habría más rápida la toma de decisiones (85,6%).

Grafico 9. Mandos Intermedio. Necesidades de formación.



Fuente: IV Estudio de la Comunicación Interna en las Empresas Españolas. Elaborado por el Observatorio de Comunicación e Identidad Corporativa.2005

Los mandos intermedios reciben formación en: Liderazgo (41,7%) seguido de formación en Actitud/motivación (28,0%).

### **6.5 Propuesta para SEDA, elaboración de un Plan de Comunicación Interna.**

El punto de partida para poner en marcha el Plan de Comunicación Interna será la creación de un equipo de Auditores Internos (multidisciplinar) que comenzaran a recoger datos para valorar el estado de la comunicación interna en la empresa. Sus fuentes se basarán en cuestionarios como el representado en el Gráfico 8 de la página 26. Con los resultados del cuestionario empezaremos a diseñar y planificar acciones acordes con las necesidades de comunicación.

Sería recomendable contar con una consulta externa para que realice un estudio con la finalidad de conocer objetivamente en qué estado se encuentra la empresa respecto a la comunicación interna”.

Las **fases** de actuación serán las siguientes:

**Fase I: Revisión de las herramientas existentes y los canales de comunicación de SEDA. Ver pág. 31.**

**Fase II: Identificación de las necesidades de comunicación.**

A través de entrevistas departamentales se recogen las nuevas necesidades de comunicación.

**Fase III: Elaboración/Diseño del Plan de Comunicación Interna**

Definiremos en una matriz los objetivos/acciones de mejora, su prioridad, tiempo de ejecución y asignaremos responsables de ejecución.

**Los objetivos para el caso SEDA:**

- Potenciar las reuniones
- Promover la participación de figuras claves de la comunicación en la organización, en especial a los mandos intermedios.
- Actualizar la información que cambia periódicamente.
- Protocolizar los documentos de acuerdo a los establecidos por el Grupo.
- Promover la formación en comunicación interna
- Evaluar la comunicación interna
- Establecer estrategia de difusión del Plan
- Potenciar los canales de información actuales

Gráfico 10: Ejemplo de Diseño de un Plan / Acciones de mejora

**b. Cronograma 2010**

Objetivos	Acciones de mejora	Complejidad	Priorización	Responsables	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Sistematizar los procedimientos (flujos y contenidos generales) de los procesos de comunicación e información	Elaborar flujograma de comunicación en la UAG, general y en cada servicio/unidad	ALTA	93	Unidad de Comunicación/ Direcciones respectivas		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Determinar el canal preferente para la comunicación de los mensaje principales por servicios/unidades	ALTA	81	Unidad de Comunicación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: "Plan de Comunicación Interna". Gerencia de Atención Primaria. Talavera de la Reina. Año 2010.

#### **Fase IV: Aprobación e implantación del Plan (difusión)**

El diseño del Plan de Comunicación Interna se difundirá a través de:

- Sesiones informativas.
- Correo electrónico
- Portal del empleado.
- Revista interna "IMPULSO"

El Departamento de Recursos Humanos será el encargado de velar por el cumplimiento de los plazos. Este seguimiento tendrá el apoyo de la Dirección, quién aprobará el presente documento y a quien se comunicará periódicamente los resultados de su cumplimiento.

Las propuestas derivadas del Plan se llevarán a cabo de forma progresiva con el objetivo de que se incorporen de manera secuencial, que unas no resten protagonismo a las otras y para poder observar el impacto que tiene cada una de ellas.

#### **Fase V: Evaluación y Seguimiento.**

Utilizaremos los siguientes indicadores:

- Seguimiento a través de la Encuesta de Comunicación Interna realizada a los 18 meses posterior a la implantación. Se revisará el porcentaje de variación con la encuesta inicial.
- N° de acciones de mejora llevadas a cabo en plazo / n° total de acciones de mejora del plan. Este indicador nos representa cuantitativamente el grado de cumplimiento del plan.

#### **Fase VI: Revisión**

El presente Plan tendrá una vigencia de 3 años, añadiendo las nuevas necesidades y áreas de mejora detectadas y los cambios organizativos, normativos y estructurales que así lo requieran.

## 6.6 Revisión de las herramientas existentes y los canales de comunicación de SEDA.

CANAL	CONTENIDO DE LA INFORMACION	OBJETIVO	EMISOR	FORMAL	INFORMAL	ORAL	ESCRITA	ON-LINE
Comunicados Internos	Información relacionada con el trabajo y la empresa	Información a todo el personal	Dirección y otros.	X			X	
Tablones Anuncios	Información de interés general. Calendarios, políticas, valores, ...	Información a todo el personal.	Dirección y otros.	X			X	
Revista	Noticias importantes de la empresa, próximos contenidos, formación, familia de empleados.	Ofrecer información constante sobre la empresa y mostrar el interés del empleado hacia la empresa	Dirección	X			X	X
Buzón Sugerencias	Sugerencias del personal	Denuncias y propuestas	Todos	X			X	X
WEB – Portal del Empleado	Misión, valores, políticas de calidad, procedimientos, normas,....	Ofrecer información	Dirección y otros.	X				X
Correo Electrónico	Se utilizará para información que no requiera registro.	Aprovechar la rapidez y su reducido coste.	Todos	X	X		X	
Entrevistas	Tratarán de diversos asuntos, no sólo de trabajo.	Recabar o intercambiar información.	Dirección	X	X	X		
Reuniones	Debates, sugerencias, propuestas.	Planificación, toma decisiones, revisiones,...	Dirección	X	X	X		
Teléfono	Asuntos relacionados con el trabajo diario.	Fluidez, efectividad	Todos		X	X		

## **7. NUEVAS TENDENCIAS – EMPRESA TRANSPARENTE**

La comunicación se desarrolla en mercados competitivos. Estos mercados se caracterizan por una serie de cambios y mutaciones fundamentales que afectan a la estructura social, son cambios continuos que están influyendo en la aparición de nuevas actitudes y comportamientos (nuevos estilos de dirección, nuevas conductas laborales, etc), en nuevas formas de organización y de cultura y han determinado el nacimiento de una nueva cultura del trabajo. Las nuevas tecnologías productivas (y en especial las de la comunicación) han creado nuevos conceptos con usos radicales en el universo de los negocios, nuevos objetivos y nuevos modos de distribución de consumo. Todo ello ha acabado por originar un nuevo concepto de empresa y de mercado.

Los grandes retos en comunicación interna en los próximos años son:

- Definir la marca interna, y trabajar en su implantación, teniendo en cuenta que en el día a día, en relación con los compañeros y con los jefes, es cuando de verdad se forman las percepciones.
- Involucrar a los Directores y a los mandos intermedios para que se impliquen compartiendo información, recordando constantemente los objetivos comunes, invitando a la participación activa de todos sus colaboradores y también escuchándoles, transmitiendo eficazmente sus ideas, inquietudes y propuestas.
- Asentar el papel del Portal del Empleado, aumentando la participación y la accesibilidad y desarrollando los espacios comunicativos que den respuesta a los intereses de los empleados.
- Investigar, para tomar constantemente el pulso a la comunicación interna, siendo capaz de mejorar continuamente antes las nuevas necesidades y los proyectos que no cuajan.
- Promover departamentos específicos de Comunicación Interna y apoyarlos con servicios profesionales cualificados.
- Crear planes estratégicos. La comunicación no se basa en hacer más o menos cosas, sino en tomar decisiones, adoptar compromisos, crear procesos y herramientas y evaluar su impacto. Para ello hay que investigar, alinear con la estrategia de negocio y medir. Es la única

manera de conseguir que la comunicación nos sirva para transformar nuestras compañías al ritmo que requieren estos tiempos.

- Convertir la comunicación en una responsabilidad “transversal” de la organización.
- La ejecución y el protagonismo de la comunicación interna debe de realizarse en toda la cadena de mando, asumiendo las responsabilidades como parte del cargo. Para conseguir un mayor compromiso de los directivos se imponen sistemas de formación orientado al desarrollo de habilidades de comunicación.
- Conseguir involucrar a los empleados. Sin su participación nada funciona. El nivel de participación en el diseño y la ejecución de los proyectos de comunicación interna será directamente proporcional al nivel de satisfacción que generen a su eficacia.

Todos estos proyectos pasan necesariamente por una implicación de la alta dirección, desarrollando unos valores de comunicación abierta, una mejora de las habilidades ligadas al liderazgo de los directivos de las compañías y una apuesta firme por la utilización y difusión de las redes y tecnologías de la información.

## **8. CONCLUSIONES – REFLEXIO FINAL**

Después de lo planteado anteriormente podemos decir de manera inequívoca que la comunicación interna es un valor añadido que produce grandes beneficios a la empresa y a los miembros de la misma. Que es una responsabilidad de la alta dirección de la línea ejecutiva, pero su desarrollo y puesta en práctica recae en la cadena de mandos intermedios, estos últimos se les asignan una mayor responsabilidad y compromiso en lo referente a la comunicación interna, su liderazgo ya no es solamente productivo, hay que pasar página a esta atribución.

La comunicación interna va incidir directamente en la gestión de equipos y la motivación del empleado, y por lo tanto, en la consecución de los objetivos y estabilidad de las organizaciones. La integración de la comunicación interna en la estrategia de las compañías es fundamental para sobrevivir en un entorno competitivo.

Estamos ante una herramienta estratégica de gestión para las empresas que quieran competir en el siglo XXI. Si en la década pasada se progresaba tímidamente, actualmente se están realizando importantes avances y desarrollos en materia de comunicación interna, que vienen de la mano de las nuevas tecnologías.

En estos años se han asentado los cimientos para pasar de la **teoría a la práctica**. Hay que dar el paso de informar a comunicar. Las empresas todavía no cuentan con grandes planes de comunicación interna, cada una lo realiza a su manera y lo realizará acorde sus necesidades, pero al menos, ya supone un esfuerzo por empezar a ordenar y definir un compromiso.

Como herramienta, el portal del empleado se consolida de forma indiscutible, como la llave que garantiza que la información fluya, que el poder se reparta y, a la vez que facilite la participación.

### **REFLEXION FINAL**

Podemos afirmar que la comunicación interna es tarea de todos los miembros de la organización, con reparto de papeles, pero sin la colaboración de todo el personal no se podría llevar a cabo una comunicación interna eficaz. Vuelvo a destacar que nuestro protagonista es el mando intermedio o supervisor, en él va a recaer especialmente la responsabilidad y compromiso de que esta herramienta sea eficaz.

Hay mucho campo con el que trabajar, nos vamos a mover en un campo muy sensible, ya que trata las relaciones entre personas, por ello las comunicaciones hay que realizarlas lo más transparentes posibles, que no den duda al error, todo debe consistir básicamente en frases cortas, concisas, normas fáciles de interpretar, que todo parezca muy básico, lo importante, saber llegar a todos los miembros y que en estos cale la información emitida. Son muchos pequeños pasos, pero que marcan un camino a seguir, con valores, marca, formas de trabajar etc... que aplicando las herramientas dispuestas (intranet, e-mail, revistas,...) van a formar parte, sin darnos cuenta, de nuestro día a día.

No cabe duda de lo poderosa de esta herramienta, día a día se afianza, la empresa crea un valor añadido que reporta directamente a la producción, absentismo, motivación, .....y sin darnos cuenta.

Para los departamentos de Recursos Humanos la gestión de esta herramienta “La comunicación interna en las empresas” ya no debe formar parte de su biblioteca si no que hay que desempolvar esta herramienta para ponerla a la práctica, en los años venideros esta herramienta se va a convertir en una necesidad.

## **BIBLIOGRAFIA**

- ARROYO, LUIS – YUS, MAGALI (2003): Los Cien Errores de la Comunicación de las Organizaciones, Editorial ESIC, Madrid.
- GARCIA JIMENEZ, JESUS (1998): La Comunicación Interna, Editorial Diez de Santos, Madrid.
- MORALES SERRANO, FRANCISCA (2001): La Comunicación Interna. Herramienta estratégica de Gestión para las Empresas. Profesora de la Universidad Autónoma de Barcelona.
- OBSERVATORIO DE COMUNICACIÓN INTERNA E IDENTIDAD CORPORATIVA (2005): IV Estudio de la Comunicación Interna en las Empresas Españolas, del 1 enero al 15 junio, Madrid.
- PUCHOL, LUIS (2007): Dirección y gestión de Recursos Humanos, 7.ª ed., Edición Actualizada, Editorial Diez de Santos, Madrid.
- VENTOSA GARCIA-MORATO, MONTSE (2012): Gestión de la Diversidad Cultural en las Empresas, Club de Excelencia en Sostenibilidad, Madrid.

## **Direcciones URL – Internet**

- GRUPO OLAM COMPANY. Portal del Empleado en "<http://olamconnet/>

## **Legislación**

- Ley 1/1995 de 24 de marzo. Texto refundido del Estatuto de los Trabajadores