



Universidad de Valladolid



**CAMPUS PÚBLICO
MARÍA ZAMBRANO
SEGOVIA**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA
COMUNICACIÓN

Grado en Publicidad y Relaciones Públicas

**PROPUESTA DE AUDITORÍA DE
COMUNICACIÓN INTERNA PARA UNA
EMPRESA DE FABRICACIÓN DE AUTOMÓVILES
EN UN ENTORNO INDUSTRIAL.**

- TRABAJO DE FIN DE GRADO -

Presentado por: Jenifer Villamayor González

Tutor académico: Luis Mañas Viniegra

Segovia, 27 de junio de 2014

ÍNDICE

	<u>PÁG.</u>
1. INTRODUCCIÓN	3
2. OBJETO DE ESTUDIO	7
2.1 OBJETIVOS	9
2.2 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	9
2.3 FUENTES DE INVESTIGACIÓN	10
2.3.1 Problemas en la investigación	10
2.4 HIPÓTESIS	11
3. CONTEXTO	13
3.1 SECTOR AUTOMOCIÓN EN ESPAÑA	16
3.2 EL SECTOR DE LA AUTOMOCIÓN Y LA CRISIS	19
4. MARCO TEÓRICO	21
4.1 COMUNICACIÓN	22
4.2 COMUNICACIÓN INTERNA	24
4.2.1 La comunicación como clave del éxito	29
4.2.2 Empleados como embajadores de marca	30
4.2.3 Nuevo estilo de liderazgo empresarial	31
5. METODOLOGÍA	33
5.1. TÉCNICA CUANTITATIVA	34
5.1.1 Cómo llevar a cabo la encuesta	35
5.2. TÉCNICA CUALITATIVA	40
5.2.1 Entrevista en profundidad	40
5.2.1.1 Cómo llevar a cabo la entrevista	41
5.2.1.2 Entrevista propuesta	41
5.2.2 Reunión de grupo de discusión libre: Focus Group	42
5.2.2.1 Cómo llevar a cabo el Focus Group	43
6. ANÁLISIS DE RESULTADOS METODOLÓGICOS: PLAN DE ACCIÓN	45
6.1 PROPUESTAS DE MEJORA	47
6.1.1 Comunicación Descendente	47
6.1.2 Comunicación Ascendente	49
6.1.3 Comunicación Horizontal	50
6.2 PLAN DE COMUNICACIÓN	50

	<u>PÁG.</u>
7. EFECTO DE UNA BUENA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN	
INTERNA EN LA EMPRESA	53
8. CONCLUSIONES	57
9. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA	59

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

La comunicación supone una gran necesidad para las organizaciones en el siglo actual, ya que éstas tienen que darse a conocer en un mundo caracterizado por la globalización y atender a las demandas de información que provienen tanto de sus clientes internos, como externos.

Es por este motivo por lo que conviene remarcar la importancia que tiene la comunicación dentro de cualquier organización empresarial, en primer lugar porque ésta puede crear o destruir valor, lo que afectará a la imagen de la organización, y en segundo lugar, porque constituye un vehículo para las empresas que permite a las personas que trabajan en ellas, organizarse y coordinarse para cumplir con las metas propuestas.

Según un estudio¹ elaborado por el Instituto de Empresa, Inforpress y Capital Humano, la comunicación interna se trata de una herramienta institucionalizada en las empresas españolas a día de hoy, ya que en el 88% de las empresas existe un Departamento de Comunicación Interna y en el 51% este departamento depende del Departamento de Recursos Humanos, donde es asumido como una función más del mismo. Por lo que, en comparación al estudio realizado por Alberto Andreu en el año 1992 sobre “El estado de la Comunicación Interna en España”, nos muestran que la aplicación práctica de esta herramienta ha sufrido un importante crecimiento en los últimos 10 años.

La comunicación interna es una herramienta clave, totalmente necesaria para las empresas que, en el ejercicio de su práctica, consigue dar una respuesta totalmente innovadora a los numerosos cambios que sufre la organización, además de ser un valor añadido que genera beneficios para ésta. Se impone en las empresas a través de la definición de cultura corporativa y se hace realidad a través de la política de información que éstas asumen.

La cultura corporativa constituye a su vez un factor muy importante dentro de la comunicación interna, ya que para que se produzcan cambios positivos en la comunicación, es imprescindible que todos los empleados la conozcan y comprendan. El conocimiento de ésta cultura hace que los trabajadores se sientan parte de ella, lo que les motiva a comprometerse más con su trabajo y a desempeñarlo de forma más positiva porque se sienten más a gusto y felices, algo que se refleja directamente tanto en la imagen de la organización, como en la calidad de sus productos.

Dentro de las organizaciones en las que se realiza esta práctica comunicacional, se observan dos tipos de liderazgo. Por un lado el liderazgo tradicional conservador, autoritario y paternalista, y por otro un nuevo tipo de liderazgo que es mucho más moderno, y que aboga por la motivación de los trabajadores y apuesta por una comunicación abierta y transparente. Un modelo que en la actualidad se encuentra en auge.

A través de este nuevo modelo, para que los directivos consigan mejorar su comunicación deben impactar a través de sus mensajes, construir lazos emocionales y comprometerse a realizar una formación que desarrolle sus habilidades comunicativas orales, algo que mejoraría notablemente los resultados y la empresa y facilitaría la toma de decisiones.

Una comunicación fluida y transparente entre los directivos, entre los trabajadores y a su vez entre ambos, constituye la base que hará que la organización proyecte la imagen de una institución sólida y por tanto genere confianza entre sus públicos. Las acciones llevadas a cabo para mejorar los procesos de comunicación con los clientes, no servirán de nada si previamente no existe una buena comunicación dentro de la propia empresa.

Es muy importante para el funcionamiento de la organización, que sus trabajadores mantengan sus mecanismos de relación. La desinformación y los rumores por su parte constituyen problemas que pueden controlarse a través de la comunicación. Por tanto, lo que

¹ III INFORME SOBRE EL ESTADO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN ESPAÑA: “El liderazgo de la Comunicación Interna”. Elaborado por Instituto de Empresa, Inforpress y Capital Humano. Año 2002.

persigue una organización a través de la implantación de una comunicación interna efectiva, es conseguir canalizar las metas y objetivos personales de los empleados hacia las metas y objetivos de la organización.

Por último, través de este trabajo se presentarán y aplicarán distintos conceptos relacionados con el proceso de comunicación interno de una empresa. Además de conocer el proceso de evaluación de la comunicación interna dentro de una organización (auditoría de comunicación) a través de una ejemplificación del mismo, lo que incluye el posterior desarrollo de un plan de comunicación que proponga cambios y mejoras que tengan como objetivo aumentar los beneficios de la empresa.

CAPÍTULO 2

OBJETO DE ESTUDIO

CAPÍTULO 2

El objeto de estudio en el que se centra este Trabajo de Fin de Grado es el planteamiento de una supuesta auditoría de comunicación interna para cualquier empresa perteneciente al sector de la automoción, y el posterior desarrollo de un plan de comunicación que tenga en cuenta las características de la población laboral perteneciente a las empresas de dicho sector, y que proponga acciones capaces de mejorar la comunicación interna de este tipo de organizaciones.

Pese a que, para la realización de este Trabajo de Fin de Grado se emplea un método científico teórico, a través del cual se parte de una teoría previa que sirve de apoyo para observar la realidad, y así poder deducir nuevos principios que complementen, reformen o confirmen las teorías iniciales, la auditoría de comunicación interna propuesta se sirve de un método científico propio, como es el inductivo y deductivo. A través de este método, y tras la realización de la metodología propuesta, se procede a la clasificación sistemática de los resultados obtenidos a través de la observación, para poder establecer las uniformidades o regularidades que se presentan¹. Es a través de la deducción donde se relacionan los datos y se establecen los conceptos para la obtención de las conclusiones finales sobre el tema a investigar.

A continuación se explica el concepto de Auditoría de Comunicación para poder entender mejor de qué se trata este objeto de estudio.

Por tanto, definimos auditoría de comunicación como un proceso de evaluación que permite conocer el estado de la comunicación interna y por consiguiente la situación en la que se encuentra la empresa y su cultura organizacional. Para ello utiliza técnicas cuyos datos aseguran la significación, la pertenencia y por último la objetividad, además de que los resultados obtenidos nos ayudarán a conformar un diagnóstico para la misma.

Actualmente, a través de este proceso se buscan las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que tiene una organización dentro del ámbito comunicativo. También se analizan tanto los procesos de comunicación formal, como los informales lo que permite conocer el grado de eficiencia que tienen las relaciones que se producen entre el personal de la empresa, lo que influye en la motivación a la hora de tomar decisiones que mantengan y refuercen lo positivo de este proceso y eliminen lo negativo.

En una auditoría de comunicación, resulta de vital importancia que los directivos apoyen totalmente este proceso, al igual que se les expliquen a los empleados todos los detalles del mismo, porque un trabajador informado brindará toda su colaboración y no verá al proceso como una amenaza a ser despedido o a recibir a alguna sanción por ejemplo. Por lo tanto, es muy importante mantener informada a la población laboral en todo momento ya que de su colaboración depende que la metodología desarrollada para llevar a cabo el proceso (entrevistas, focus grupo, etc) salga adelante. Es por este motivo por lo que antes de comenzar con este proceso, debe enviarse una carta explícita dirigida a todo el personal.

A través de las auditorías de comunicación se persiguen una serie de objetivos centrados en:

- Identificar las necesidades que tiene la empresa en cuanto a comunicación interna.
- Conocer las opiniones que tienen los públicos internos en cuanto a la empresa y a su funcionamiento.
- Evaluar los procesos de las diferentes formas de comunicación que tiene la empresa y hacer de ellos, junto con la imagen interna, recursos estratégicos que aporten un valor añadido a la empresa.

¹ Sierra Bravo, R. (2008). *“Técnicas de investigación social: Teoría y ejercicios”* (14ª, 5ª reimp ed.). Madrid: Paraninfo (pág.20).

- Evaluar las formas y los modos que se emplean en la comunicación interna de la organización.
- Promover los cambios necesarios en el ejercicio de la comunicación, que ayuden a eliminar todos aquellos intereses que dificultan el proceso comunicacional dentro de la empresa. (Federico Varona, 1994).

Las informaciones y recomendaciones que se obtengan a través de esta auditoría, no sólo beneficiará a los procesos de comunicación interna, sino que también ayudará a mejorar con creces la productividad de la empresa. Dentro de estos beneficios que las empresas obtienen tras la realización de una auditoría de comunicación interna, encontramos la retroalimentación y la obtención de un diagnóstico sobre la comunicación de la organización que permite la propuesta de diferentes acciones que ayudan a mejorar los canales de comunicación de la misma.

2.1. OBJETIVOS

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

2.2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

La propuesta de este tema tiene su origen en la realización de mis prácticas externas en la empresa Renault España, concretamente en la factoría de Palencia. Allí descubrí un camino, dentro de todo el abanico de posibilidades de los que disponemos en el ámbito de la comunicación, que apenas habíamos explorado dentro del plan de estudios establecido para el Grado en Publicidad y Relaciones Públicas. Un camino que, tras mis cuatro meses de experiencia trabajando como becaria y gracias a la formación diaria de un gran profesional, me llamó muchísimo la atención y despertó en mí una gran vocación.

Por tanto, la realización de estas prácticas fue el punto clave para la proposición de este tema como mi Trabajo de Fin de Grado, porque gracias a éstas descubrí la gran importancia que tiene una buena gestión de la comunicación interna dentro de la empresa, ya que ésta influye directamente tanto en la imagen de la empresa que se proyecta hacia el exterior, como en la motivación de sus empleados y por consiguiente en la calidad final de sus productos, además de repercutir por tanto en los beneficios.

Esta elección también vino motivada por el rechazo de algunas empresas españolas a la realización de esta práctica o la escasa inversión que las empresas que la practican, realizan a la misma. Esto se debe a la relación coste/beneficio, ya que los directivos se centran más en los costes que les puede acarrear la realización de esta práctica, que los beneficios que puedan reportarles. Este pensamiento viene infundado en la infravaloración que hacen a dicho departamento, considerando que asume funciones que podría realizar cualquiera, por lo tanto no necesitarían de personal cualificado, lo que provoca que el gasto en dotar al departamento de comunicación interna de un profesional de la comunicación, fuera injustificado.

Por último, el hecho de que la auditoría de comunicación interna se plantee para empresas pertenecientes al sector de la automoción viene justificado por tres razones:

CAPÍTULO 2

- En el sector de la automoción existen diferencias muy dispares entre los distintos niveles jerárquicos, lo que implica que el acceso a la información no sea el mismo para un empleado que trabaje en la oficina de la organización, que para un empleado que trabaje directamente en las líneas de producción. Por lo que se trata de un sector en el que la comunicación interna debe ser mucho más cuidada porque tanto los canales utilizados para hacer llegar los mensajes, como el tiempo de exposición de éstos varían notablemente.
- En segundo lugar, el hecho de que realizara mis prácticas en la factoría de Renault en Palencia, no sólo me permitió obtener experiencia en el sector, sino que además hizo que tuviera mucho más claro el tema que quería desarrollar en mi Trabajo de Fin de Grado desde el primer momento, ya que siempre resulta más fácil hablar de algo sobre lo que se ha trabajado que de algo totalmente desconocido.
- Y por último, esta experiencia me permitió observar de cerca los obstáculos y trabas que desde la Dirección de las empresas se le imponen a los departamentos de comunicación, lo que les impide planificar algunas acciones beneficiosas para el plan de comunicación planteado. Por lo tanto, a través del desarrollo de este trabajo, me gustaría no sólo aunar todas las acciones que un buen plan de comunicación debería desarrollar, sino también plantear nuevas propuestas apenas desarrolladas en España.

Es por esta serie de motivos por lo que el contenido de este trabajo desarrolla el planteamiento de una auditoría de comunicación interna para una empresa del sector de la automoción, ya que, tras mi experiencia, considero que constituye todo un proceso digno de estudio.

2.3. FUENTES DE INVESTIGACIÓN

A la hora de realizar una investigación podemos acudir a dos tipos de fuentes:

- **Fuentes primarias:** Son aquellas referencias que aportan información a la investigación que estamos realizando, y que tomamos de primera mano de cualquier testimonio o evidencia sobre el tema investigado. Por lo tanto, las conclusiones obtenidas de este tipo de fuentes, no se encuentran basadas en estudios o libros, sino que se encuentran basadas en hechos que provienen de la experiencia.

Algunas fuentes primarias empleadas en esta investigación son: Las entrevistas, encuestas y focus group que se realizarán a la población laboral de la empresa, en el capítulo “Metodología” que aparece más adelante.

- **Fuentes secundarias:** Las fuentes secundarias son aquellas que no sólo interpretan, sino que analizan las fuentes primarias, es decir, que sus conclusiones y conocimiento provienen directamente de las fuentes primarias de información.

Las fuentes secundarias a las que se han recurrido para la realización de esta investigación, son los artículos de periódicos digitales, y los libros de diferentes autores utilizados como fuente bibliográfica y citados a lo largo del texto, o también el III Informe sobre el estado de la comunicación interna en España: “El liderazgo de la Comunicación Interna”, el cual obtiene una serie de conclusiones a partir de una fuente primaria como es la encuesta a empleados de distintas empresas.

2.3.1. PROBLEMAS EN LA INVESTIGACIÓN

Algunas de las dificultades encontradas a la hora de realizar la investigación fueron, la falta de documentación sobre el tema investigado y la necesidad de tener que crear desde cero un método específico de auditoría de comunicación, ya que a día de hoy es inexistente.

CAPÍTULO 2

Por lo tanto, el hecho de que la poca bibliografía encontrada que hable sobre el tema investigado, se encuentre obsoleta y desactualizada, ya que tan sólo se ha encontrado un libro de referencia que contextualice el tema en el marco social actual, ha supuesto un gran problema para el establecimiento, desde cero, de un método que reúna los diferentes pasos a seguir en una auditoría de comunicación interna en cualquier empresa que fabrique automóviles en un entorno industrial, caracterizada por el contexto situacional actual que estamos atravesando en España.

2.4. HIPÓTESIS

Las hipótesis que se plantean y que motivan la realización de una investigación que confirme o refute dichas hipótesis son:

1. La gestión de la comunicación interna dentro de la empresa incide y afecta directamente, no sólo en la imagen interna y externa de la misma, sino también en la motivación de sus empleados, y por consiguiente en la calidad de los productos y los beneficios finales de la empresa.
2. Existe una estrecha relación entre la cantidad y la calidad de la información que se proporciona a los empleados de una empresa, y la satisfacción de los mismos hacia la comunicación interna que se desarrolla dentro de ella y hacia la imagen de la empresa en general.

CAPÍTULO 3:

CONTEXTO

CAPÍTULO 3

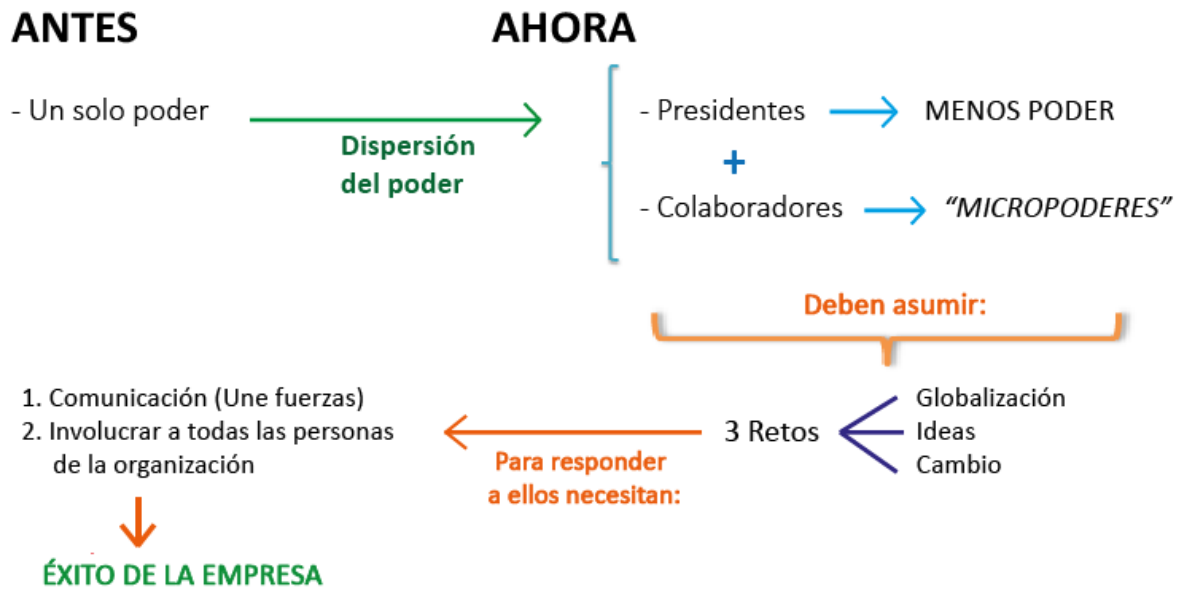
Hoy nos encontramos en una era en la que el panorama empresarial está cambiando, ya que las empresas han pasado de ser gestionadas por un solo poder, a la dispersión del mismo. Ahora tanto los directivos (en menor medida), como los colaboradores o empleados, estos últimos asumiendo lo que Nuria Vilanova (2013) nombra como “*micropoderes*”, son los encargados de afrontar los nuevos retos y proyectos en los que se encuentran sumidos las empresas, a través de una colaboración conjunta. Es decir, los directivos no pueden tomar ellos solos las decisiones de un proyecto, ya que el panorama actual exige que, para que una empresa tenga éxito y consiga mantenerse en el mercado, es necesario que sus empleados participen en esa toma de decisiones, mediante la propuesta de ideas y a través del contagio de su inspiración y energía, lo que provoca que el poder se disperse y que estos directivos tengan menos poder.

Es debido a esta situación que las organizaciones tienen que afrontar tres retos¹ (Nuria Vilanova: 2013):

1. La Globalización: Resulta de vital importancia que las empresas gestionen de forma rápida y correcta sus equipos, para que éstas puedan alcanzar el éxito en mercados mayores. Esto sólo es posible gracias a la comunicación interna, ya que es la herramienta encargada de transmitir tanto la identidad, como los valores y cultura de las organizaciones, a los equipos de trabajo pertenecientes a esos nuevos mercados explorados y que se caracterizan por ser de diferentes culturas debido a la diversidad de países en los que se encuentran. Por lo tanto, la comunicación interna se hace imprescindible en las empresas, porque a través de la misma, se consigue gestionar a los equipos de trabajo en los nuevos entornos en los que la organización desarrolla su actividad.
2. La exigencia de nuevas ideas: Las empresas, para conseguir sobrevivir en el mercado, deben generar nuevas ideas constantemente. Estas ideas convienen que provengan de los equipos de trabajo ya que son los que realmente se encuentran en contacto directo tanto con los clientes, como en el propio mercado, algo que se consigue a través de la comunicación.
Es por este motivo por el que, si las empresas quieren que sus colaboradores aporten nuevas ideas, éstas deben adoptar una nueva postura lejos del control, que haga ver a sus empleados que sus ideas son imprescindibles para la supervivencia y el futuro de la organización.
3. El cambio: Tanto las personas, como las propias empresas son propensas a resistirse al cambio. Es por este motivo por el que las empresas se sirven de la comunicación para hacer del cambio, un objetivo de la misma.
La comunicación constituye la única herramienta a través de la cual se consigue unir las fuerzas de esos “micropoderes” mencionados anteriormente, además de ser capaz de involucrar a todas y cada una de las personas que componen la empresa en los retos que asume ésta última, algo totalmente imprescindible para asegurar el éxito de las empresas en el nuevo mercado.

Por lo tanto, actualmente las empresas están atravesando una etapa caracterizada por el dominio del “micropoder”, una época en la que todos y cada uno de los empleados de una empresa son “corresponsables” y son capaces de asumir tanto los éxitos, como los fracasos de los retos o desafíos a los que se enfrenta la propia empresa.

¹ Vilanova, N. (2013). *Micropoderes: Comunicación interna para empresas con futuro*. Barcelona: Plataforma Editorial.



ESQUEMA CONCEPTUAL 3.1: "CONTEXTO COMUNICACIONAL EN LAS EMPRESAS"

Fuente: Elaboración propia

Pero esta época no sólo se caracteriza por ser la época del cambio, sino que también se encuentra fuertemente marcada por el contexto de crisis en el que se encuentra nuestro país actualmente.

A pesar de vivir un periodo de crisis, muchos grandes directivos no sólo no han recortado sus inversiones en el departamento de comunicación interna, sino que incluso las han aumentado, ya que consideran y comprenden que éste constituye un factor determinante para la supervivencia de sus empresas.

Durante esta etapa resulta imprescindible el mantenimiento del diálogo tanto con los públicos internos, como externos a la organización. Este diálogo debe estar caracterizado por la total transparencia, ya que conseguirá reforzar la imagen de la empresa y generar confianza entre sus públicos. Algo totalmente indispensable para que las empresas consigan afrontar la crisis y asegurar su supervivencia. El mensaje que debe hacer llegar a sus públicos, se trata de un mensaje cargado de optimismo, que consiga transmitir a través de él, esa confianza y seguridad generada gracias al proceso de comunicación que mantienen las organizaciones con ellos.

Actualmente, los retos en los que las organizaciones se ven involucradas son tan grandes que la única forma de motivar a los empleados es a través del "apasionamiento". Algo que beneficiará totalmente a la empresa, porque gracias a esta técnica, se consigue que la población laboral permanezca en la empresa para la que trabaja por su propia elección, es decir, porque ellos quieren y no porque se sientan obligados a ello.

Por lo tanto, conviene motivar a los empleados desde el apasionamiento ya que en situaciones de crisis como en la que actualmente se encuentra nuestro país, la vinculación del empleado con la empresa debe ser totalmente voluntaria y no forzosa.

Que hoy en día, los altos directivos piensen que la vinculación de sus empleados con la organización en esta época de crisis es aún mayor, debido al miedo que les suscita el número tan elevado de personas que actualmente se encuentran en paro, el aumento de los ERE y, los

CAPÍTULO 3

despidos, supone un gran error. Y aunque la situación actual provoque que los empleados no quieran abandonar sus puestos de trabajo, y con ello la empresa para la que trabajan, no quiere decir que éstos estén dando el cien por cien de su rendimiento en su trabajo. El miedo que les inunda les lleva a intentar sobrevivir en medio del contexto hostil del cual forman parte. Esa supervivencia la llevan a cabo a través del camuflaje, es decir, tratan de no sobresalir por encima de nadie, se mantienen al margen e intentan pasar desapercibidos para que nadie note su presencia, lo cual desde su punto de vista, evitará los despidos. Este tipo de actitudes, constituye actualmente una gran desventaja para las empresas, porque los empleados no se encuentran totalmente comprometidos con su trabajo ni con la empresa.

El principal reto del que las empresas deben encargarse, es evitar que sus empleados abandonen sus puestos de trabajo o se marchen a otras empresas. Para ello, las organizaciones deben movilizar y motivar a sus empleados, porque de su involucración depende que los retos y los cambios que las empresas asumen sean superados con éxito.

Por último, los grandes directivos deben ser sensibles y preocuparse por sus empleados, sobre todo en esta época de crisis en la que cada vez se les exige más esfuerzos. Esta preocupación debe promover también la escucha activa hacia los mismos.

3.1. SECTOR AUTOMOCIÓN EN ESPAÑA

El sector de la automoción en España no sólo es un sector estratégico dentro de la economía de España, sino que también constituye uno de los pilares que sostienen la industria en el país.

Aunque el origen de la producción de vehículos se localiza a principios del siglo XX de la mano de marcas líderes del sector en aquella época como por ejemplo Hispano Suiza, no es hasta la creación de SEAT que se empiezan a desarrollar la industria tanto de los proveedores, como de los fabricantes de componentes para vehículos.

Los costes laborales, la mano de obra cualificada y por último, la situación geográfica, permitieron que años después, algunas empresas extranjeras de alto nivel se implantaran en España, lo que provocó inmediatamente que España se posicionara dentro de este sector.

Este desarrollo industrial, animó a que muchos empresarios de nuestro país, decidieran apostar por la producción industrial en el sector de la automoción, lo que provocó la creación de la industria nacional encargada de producir vehículos de marcas como por ejemplo Pegaso o Barreiros.

También se crearon muchas empresas que se situaban dentro del sector de la fabricación de componentes. Estas empresas aunque pronto se convirtieron en grandes proveedores de componentes para la fabricación de los vehículos, en sus inicios eran humildes talleres destinados a la reparación de vehículos.

Actualmente, España se sitúa como país de referencia dentro del sector del automóvil a nivel mundial, gracias al gran crecimiento tanto económico, como industrial, que atravesó nuestro país y que repercutió de forma muy positiva en su industria, algo que provocó que muchos de los grandes fabricantes de referencia a nivel mundial decidieran implantar en España sus centros de producción. Es por este motivo por el que España cuenta a día de hoy con 17 plantas destinadas a la producción de vehículos, pertenecientes a 10 marcas diferentes.

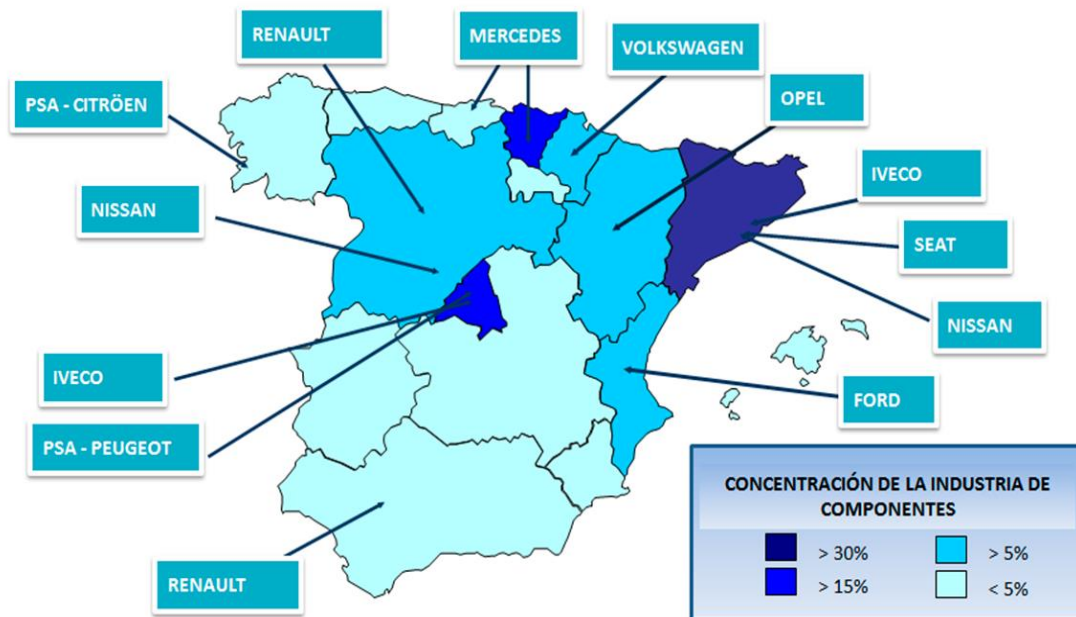


IMAGEN 3.2: “MAPA DE DISTRIBUCIÓN DE LA INDUSTRIA DE COMPONENTES”

Fuente: Asociación Española de Fabricantes de Equipos y Componentes para Automoción (SERNAUTO).

La importancia de este sector en nuestro país se reafirma, cuando tras conocer las estadísticas, vemos que “España ocupa el segundo puesto en producción de vehículos en Europa y el octavo en el mundo, siendo el primer productor europeo de vehículos industriales”².

Además más del 85% de la producción que se realiza en nuestro país se exporta a más de 90 países repartidos por todo el mundo, lo que convierte a España en el 4º exportador de vehículos a nivel mundial. Por lo tanto, si incluimos la industria dedicada a la fabricación de los componentes para los vehículos, la importancia de este sector en la economía de nuestro país, se representa a través del PIB (Precio Internacional Bruto) ya se supone más del 6% de éste.

Por último, cabe destacar que las fábricas encargadas de la producción de los vehículos en España se encuentran especializadas en su mayoría en la producción de turismos, concretamente de gama media o pequeños, lo que ha provocado que nuestro país se sitúe entre los líderes europeos dentro de este segmento.

Algunas de las fortalezas que se han encontrado dentro de este sector en nuestro país son:

- Los avances tecnológicos en las fábricas de producción: Esto es por el alto nivel de automatización y robotización que tienen las plantas de producción de vehículos española, lo que las sitúa como las quintas más avanzadas en cuestiones tecnológicas de Europa y las terceras en Europa con el mayor número de robots en sus líneas de producción, ya que en estas plantas hay una media de unos 89 robots por cada diez mil trabajadores.
- La apuesta por la investigación, el desarrollo y la innovación (I+D+I): Las empresas localizadas en España comprenden que deben estar a la altura ante las exigencias del mercado para poder crear los productos que cumplan con las necesidades del mismo.

² Asociación Española de Fabricantes de Equipos y Componentes para Automoción, SERNAUTO (2014): “Sector en España”, recuperado de [http://www.sernauto.es/] y “consultado el 30 de abril de 2014”.

CAPÍTULO 3

Para cumplir con este objetivo, deciden apostar por la investigación, el desarrollo y la innovación (I+D+I), algo que ha provocado que la industria del automóvil se constituya como el sector que más ha invertido en ello.

Además a través de esta inversión, las empresas apuestan a su vez por la investigación en tecnología que respete el medio ambiente, uno de los grandes retos asumidos por el sector, para la creación de coches eléctricos, o combustibles ecológicos (bioetanol o biodiésel).

Para que esta inversión tan grande pueda mantenerse, debe ser apoyada por los centros tecnológicos dedicados a la industria del automóvil y al resto de sectores que se relacionan con ésta, además de la aportación que las universidades de España hacen a través de sus grupos de investigación centrados en el sector de la automoción.

- Nivel de producción: Las fábricas de producción del país se localizan entre las más productivas de sus grupos empresariales, gracias a que éstas están caracterizadas por mantener un elevado índice en la producción de los vehículos. Factores como la mano de obra, el grado de automatización de las fábricas o la competitividad en sectores como el de los componentes o el de la maquinaria o materiales, son determinantes para alcanzar tales niveles de producción.

Es por este motivo por el que algunas marcas del sector, deciden fabricar en las plantas de producción españolas en exclusiva algún modelo en particular de los del resto de su gama para exportarlo al mercado exterior, como es el caso del modelo Renault Megáne, fabricado en exclusiva mundial en la factoría de Renault en Palencia.

- Grado de empleabilidad y mano de obra altamente cualificada: La industria perteneciente al sector de la automoción abastece de trabajo a más de dos millones de personas de toda España. De todos estos empleados, debemos tener en cuenta que 300.000 personas pertenecen a la industria de la automoción directamente, y el resto de ellos son empleados indirectos pertenecientes a sectores que están relacionados directamente con dicho sector.

Además, tanto los ingenieros, como los investigadores e incluso los operarios se caracterizan por tener un nivel muy alto en cuanto a cualificación y especialización se refiere. Por lo tanto, nos encontramos con que la mano de obra que trabaja para la industria de la automoción se encuentra bien preparada para poder desempeñar sus funciones en el mismo.

- La competitividad existente tanto en la industria de los componentes como de las industrias auxiliares: La alta competitividad existente dentro de la industria de los componentes en España, se constituye como un factor determinante en el éxito de la industria del automóvil, ya que el hecho de que las empresas pertenecientes a esta industria hayan ganado gran reputación en cuanto a la calidad de sus productos, consolidándose así tanto nacional, como internacionalmente, ha repercutido en la exportación de los mismos, consiguiendo exportar el 50% del total de su producción³.

Otra de las estrategias llevadas a cabo por esta industria y que ha favorecido su éxito, es la situación gráfica de sus fábricas de producción, ya que se localizan próximas a las fábricas encargadas de confeccionar los vehículos, lo que les permite satisfacer sus necesidades a través del abastecimiento rápido y continuo.

³ Asociación Española de Fabricantes de Equipos y Componentes para Automoción, SERNAUTO (2014): "Sector en España", recuperado de [<http://www.sernauto.es/>] y "consultado el 30 de abril de 2014".

Por otro lado, la industria de la maquinaria, una industria auxiliar a la de la automoción que le permite mejorar la productividad de sus plantas de fabricación de automóviles, gracias a las mejoras que se han llevado a cabo en las máquinas producidas en este sector y que abastecen de forma directa a la industria de la automoción.

También cabe destacar las industrias encargadas de fabricar materiales como los plásticos o los aceros que sirven de materia prima tanto para la propia fabricación de los vehículos, como para el resto de sus componentes. El hecho de que nuestro país sea líder en producción y exportación de este tipo de materias, permite a la industria mejorar cada vez más sus productos adaptándose así a las necesidades de la industria del automóvil.

3.2. EL SECTOR DE LA AUTOMOCIÓN Y LA CRISIS

El contexto de crisis que atravesamos desde hace ya unos años afectó de lleno a las ventas de nuevos vehículos, algo que se pudo ver tras la profunda crisis en la que se sumieron las matriculaciones de nuevos vehículos. Esta situación, provocó el cierre de unos tres mil concesionarios y por ende, el despido de unos 50.000 empleados del sector.

Sin embargo, pese a encontrarnos con esta situación tiempo atrás, el año 2013 supuso un rayo de esperanza para el sector, ya que se produjo un aumento en la venta de vehículos nuevos de un 3,3%⁴, gracias en parte a los planes PIVE lanzados por el Gobierno y que se encontraron en vigor durante ese mismo año. Este 3,3%, representa tanto la caída del 15,5% que sufrieron las ventas a las empresas (compañías de alquiler de vehículos, por ejemplo) debido a la falta de financiación, como el aumento del 18% en las ventas a los particulares, en ese mismo año.

Gracias a estos datos, podemos decir que la industria del automóvil va superando poco a poco la crisis en la que nos encontramos actualmente. Esto se debe al empujón de 175 millones de euros que ha recibido por parte del Gobierno, ya que un año más el Consejo de Ministros ha aprobado el plan PIVE, a través del cual se ofrecen ayudas a los particulares que decidan comprar un coche, previo cumplimiento de ciertos requisitos. Esta medida no sólo permitirá la venta de alrededor de unos 175.000 automóviles nuevos, sino que también la retirada de la misma cantidad de vehículos al desguace con más de diez años de antigüedad, lo que supone una reducción en el consumo de combustibles y de emisiones de CO₂ a la atmósfera.

⁴ Roger, F. (2014) *“El automóvil en España, más cerca del fin de la crisis”*. Periódico digital CincoDías. Recuperado de: [http://cincodias.com/cincodias/2014/01/14/empresas/1389710006_939264.html], y consultado el 1 de mayo de 2014.

CAPÍTULO 4:

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 4

Para el posterior desarrollo de la auditoría de comunicación interna y el plan de comunicación correspondiente, resulta imprescindible desarrollar en primer lugar una serie de conceptos que faciliten su comprensión.

4.1 COMUNICACIÓN

Para poder definir el término comunicación, debemos acudir a su origen, el cual se encuentra en el término en latín “comunicatio”, el cual procede a su vez del sustantivo “comunico”, que traducido al castellano, significa participar en algo común, compartir (Del Pozo, 1997). Tanto comunicación (sustantivo), como comunicar (verbo) provienen de la palabra “comunis”, raíz de la palabra castellana “comunidad” y cuyo significado es participación o relación que se da entre individuos.

Una vez identificado su origen, si aunamos las definiciones citadas anteriormente, podemos definir comunicación como el proceso fundamental que supone la relación entre dos o más personas a través del intercambio de mensajes, ideas o información. Las personas participantes en este proceso tratarán de comprenderse e influir al resto de participantes para que sus objetivos de comunicación sean aceptados. Para ello se sirven de un canal que actúa como soporte en la transmisión de dicha información. Por lo tanto, este proceso se sirve de los siguientes pasos:

1. La necesidad de las personas y la sociedad (emisores), de transmitir un mensaje o transmitir cierta información a otras personas (receptores).
2. La codificación del mensaje que se pretende transmitir, común tanto para el emisor, como para el receptor para que sea totalmente comprensible y así facilitar la comunicación.
3. El envío del mensaje o de la información a través de un canal.
4. La recepción y la posterior decodificación del mensaje a manos del receptor.

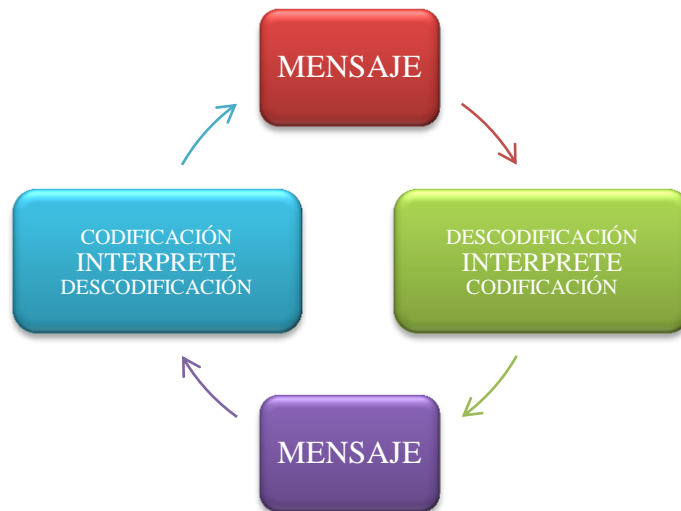


ESQUEMA CONCEPTUAL 4.3: “CIRCUITO DE COMUNICACIÓN VERBAL”

Fuente: Google Imágenes.

Esta descripción del proceso, corresponde al modelo de Roman Jakobson llamado “Circuito de comunicación verbal”, publicado en 1960 en un artículo titulado “Lingüística y poética” y corresponde al esquema tradicional de comunicación. Sin embargo, este esquema queda vez incompleto debido a que establece que el tipo de comunicación únicamente puede ser unidireccional y sin embargo, el contexto actual en el que nos encontramos inmersos, se caracteriza por la proliferación de nuevas direcciones en la comunicación, la infinidad de canales, pero sobre todo por la retroalimentación que se ofrece a través de Internet. Para solucionar este problema, convendría añadir un quinto punto al esquema anteriormente

citado, que se caracterice por una comunicación bidireccional que promueva la interacción o retroalimentación entre receptor-emisor, es decir se produciría la respuesta o retroalimentación por parte del receptor del mensaje hacia el emisor del proceso. Por lo tanto a continuación se plantea un esquema de comunicación más completo en el cual se representa la comunicación bidireccional entre dos intérpretes:



ESQUEMA CONCEPTUAL 4.4: “NUEVO ESQUEMA DEL PROCESO COMUNICACIONAL BIDIRECCIONAL”

Fuente: IDEAS, MÉTODOS Y ESTRATEGIAS CREATIVAS: EL PLAN O PROYECTO CREATIVO. Asignatura impartida por María Isabel Martín Requero en 3º de Grado Publicidad y Relaciones Públicas. Curso 2012-2013.

Una vez definido el proceso comunicacional, centraremos este enfoque teórico en la comunicación que tiene lugar dentro de una empresa o institución, debido a que, como bien se argumentará en puntos posteriores, este trabajo se centra en la propuesta de un plan de comunicación interna para mejorar la comunicación dentro de cualquier empresa. Por ello acudimos a la definición de Fernando Martín Martín (1997:20) en la que define comunicación empresarial e institucional como “*la creación, coordinación, análisis, desarrollo, difusión y control de toda actividad de gestión informativa interna y externa que diariamente se produce en una empresa o institución, tanto a nivel de actividades, servicios o productos, que afecta a un determinado público o colectivo social y que se transmite a través de los medios de comunicación*”.

Dentro de la comunicación empresarial podemos encontrar dos vertientes: la comunicación interna, que es la comunicación que mantiene la propia empresa con sus empleados, y la comunicación externa, que se trata de la relación que mantiene cualquier organización con sus públicos externos a través de mensajes que promuevan tanto la proyección de una imagen favorable de la marca, como la difusión de sus productos o servicios.

En este caso tan sólo nos centraremos en la descripción del proceso de comunicación interna dentro de la comunicación empresarial o institucional, ya que como bien se ha mencionado anteriormente, este trabajo aborda en la descripción del proceso de una auditoría de comunicación interna dentro de cualquier empresa.

4.2 COMUNICACIÓN INTERNA

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

Aunque algunos autores como Joe Kelly (1978) localiza los inicios de esta práctica en lo que se conoce como “La Administración Científica del Trabajo”¹, en concreto puede localizarse en los primeros movimientos empresariales destinados a la realización de actividades productivas en serie donde se comenzó por probar tanto una coherencia interna en la producción, como una secuencia lógica en la línea de la planta para economizar energías y ganar tiempo, ya que si no la empresa se encontraría sumida en un caos en el que cada uno de sus empleados trabajará a su voluntad y a su propio ritmo.

Es por este motivo por el que los empresarios buscaron una forma en la que obtener resultados sin que ello acarreará un gasto excesivo de capital. Por tanto, el taylorismo (1911) resulta un buen ejemplo para situar los inicios de esta práctica, siendo las empresas el lugar en el que se realizaban las actividades económicas y los empleados eran considerados como un instrumento a través del cual conseguir los objetivos establecidos por la propia empresa.

Más tarde, y tras la influencia de la corriente funcionalista, se propuso un nuevo planteamiento que dio lugar a la creación de estructuras dentro de la propia empresa que agrupan las distintas funciones dentro de la misma organizadas de acuerdo a unas afinidades.

Este cambio de mentalidad fue uno de los puntos clave para la evolución de este proceso, ya que se dejó de pensar en las empresas como un lugar de mera obtención económica y se empezaron a considerar como un lugar en el que se establecían numerosas relaciones. Esto provocó que a los criterios empleados para evaluar la empresa, debía implementarse la evaluación de las relaciones que se estaban estableciendo, algo que iba más allá de lo puramente económico.

Esta evolución también se caracterizó por que el trabajador pasó a ser el pilar central, algo que conllevó a que los procesos de selección del personal fueran más racionales. Esta selección estaba centrada en descubrir cuál era el puesto que mejor se adecuaba a la persona a través de una evaluación del mismo, mediante este proceso también se buscaba la satisfacción de las necesidades del ser humano, algo que caracterizó dicho movimiento y dotó así de un carácter más humano a las empresas.

Con el paso del tiempo, las empresas cada vez eran más complejas y asumían un mayor tamaño, algo que provocó que su personal aumentara notablemente y se desarrollaran múltiples funciones. Por lo tanto, los mecanismos de comunicación se volvieron a su vez mucho más complejos porque cada vez resultaba más difícil dar las órdenes verbalmente a los empleados, al igual que mantener conversaciones con todos.

Es a partir de este momento cuando los procesos de comunicación dentro de la empresa comenzaron a formalizarse y se le asignaron una serie de características y funciones que le competían.

Entre las funciones que desempeña un profesional dentro la comunicación interna de una empresa encontramos:

1. **INFORMAR:** Dar a conocer objetivos y metas entre la población laboral de la organización.

¹ KELLY, JOE: “Relaciones Humanas en la empresa”. Editorial El Ateneo, Buenos Aires 1978, pág. 13

2. **CONVENCER:** (Vencer-Con) Sacar el máximo rendimiento al equipo, a través del establecimiento de un acuerdo en el que las dos partes ganan, conocida como "Win Win situation"
3. **MOTIVAR:** Crear embajadores de la organización, que tras asumir y sentir la misión, los valores, los objetivos, etc de la organización, sean capaces de transmitir la imagen de la misma tanto dentro, como fuera de la empresa.

Si volvemos a la definición de comunicación que se explicó al comienzo de este marco teórico, nos fijamos en que toda información o mensaje se transmite a través de un canal, algo que los profesionales de la comunicación deben tener en cuenta para desarrollar sus funciones. Por lo tanto, dentro de una empresa identificamos dos tipos de canales:

- **Los canales informales:** Son los rumores y las conversaciones que se producen entre los empleados.

Aunque no están ni controlados ni planificados, se consideran como un medio eficaz debido a la fugacidad en la que se transmiten los mensajes entre los empleados los cuales interactúan en su trabajo en función de los valores y las características sociales que comparten. Por lo tanto, surgen a partir de las relaciones sociales que se producen entre ellos, los empleados encuentran su sentido de participación y pertenencia a un grupo con sus mismas características interpersonales, además de sentirse satisfechos y seguros emocionalmente. Además representan una parte importante de toda la comunicación que se produce dentro de las grandes organizaciones.

Dentro de este canal de comunicación, el rumor es el que cobra mayor importancia. Surge cuando los canales de comunicación formales no dan la suficiente información a los componentes de su empresa sobre los problemas que puedan afectarle o incluso sobre su funcionamiento, por lo que deciden recurrir a otras fuentes, o cuando los canales de comunicación formales no se encuentran bien definidos o desarrollados y los empleados realizan su propia interpretación de los mensajes y los mensajes oficiales se vuelven subjetivos, lo que provoca que se tergiversen los mensajes y afecte de forma directa a la actividad de la empresa. El contenido de los mismos varía desde las actividades que se están llevando a cabo en la empresa, hasta los cambios que se van a producir dentro de la misma.

Estos rumores originan miedo y desconfianza desde la base de la organización. Esta desconfianza puede provocar la ruptura entre departamentos además de generar otro tipo de conflictos, como por ejemplo falta de motivación de la población laboral, alejamiento entre empleados, etc, por lo que resulta de vital importancia, que la organización se esfuerce por conseguir la credibilidad de sus miembros a través del establecimiento de unos principios éticos encargados de mantener una actitud totalmente abierta y transparente entre la dirección y el resto de empleados.

- **Los canales formales:** Es la transmisión de comunicados, mensajes, órdenes, etc, explicados de forma explícita y reconocida oficialmente por los directivos de la organización. Están totalmente controlados y revisados. Además son totalmente incapaces de predecir el comportamiento que desarrollará la organización.

Dentro de los canales formales, los flujos de información se producen en tres direcciones:

- A. Comunicación vertical descendente
- B. Comunicación vertical ascendente
- C. Comunicación horizontal



ESQUEMA 4.5: “FLUJOS DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS EMPRESAS”

Fuente: Lacasa y Blay, A. S. (1998). Gestión de la comunicación empresarial. Barcelona: Gestión 2000.

A. COMUNICACIÓN VERTICAL DESCENDENTE

Es aquella que comienza en los niveles más altos de la organización (la alta dirección) y se dirige de forma vertical hacia los niveles inferiores de la misma. Se trata del tipo de comunicación formal más básico y el que más se ha practicado tradicionalmente.

Constituye una herramienta de gestión muy útil a través de la cual se dirigen el desarrollo de las tareas encomendadas en la organización, por lo tanto, su principal misión consiste en hacer llegar a los niveles inferiores todas las órdenes sobre las instrucciones de las actividades que se van a desarrollar en la empresa, además de comunicar los objetivos que se deben todos, tanto responsables como subordinados, deben trabajar por conseguir. Esta misión se debe a que los empleados desempeñan mejor su trabajo cuando son conscientes de lo que se espera de él, de sus obligaciones, responsabilidades, privilegios, etc. Es por este motivo por lo que los mensajes que se transmitan deben ser claros, sensatos, veraces, además de contener información que resulte interesante para los públicos internos de la organización.

Kreps (1990) y Lucas Marín (1997) plantean que este tipo de comunicación tiene tres funciones principales:

1. El envío de numerosas órdenes a lo largo de la jerarquía de la organización.
2. Abastecer de todo tipo de información relacionada con el trabajo a toda su población laboral (adoctrinamiento).
3. Y por último, realizar un informe que trate sobre el trabajo realizado, es decir, un resumen que sirva de análisis del mismo a su vez que instruye a los empleados para que reconozcan los objetivos de la empresa.

En base a estas tres funciones, los directivos y los mandos deben facilitar todas las instrucciones e informaciones precisas sobre las políticas y los procedimientos de aplicación en la organización, como por ejemplo:

- No sólo contar la realidad de la empresa en cuanto a su historia, actividades y proyectos de futuro, sino también informar sobre su cultura y filosofía corporativa, la cuales influyen directamente en el desempeño de sus actividades, la atención o incluso hasta la forma de trabajo. Es decir informar acerca de las políticas, estrategias, objetivos y metas de la organización para que el personal se comprometa emocionalmente con su trabajo.
- Dar instrucciones de trabajo, como por ejemplo todo tipo de información que se encuentre relacionada con su posición laboral (salario, vacaciones, turnos, horarios, etc.), además de explicar qué y cómo debe desempeñar cada empleado sus tareas, porque si un miembro de la organización no sabe cómo se realiza su trabajo debido a la falta de información, éste puede verse afectado e incluso afectar al trabajo de los demás.
- Dar a conocer los compromisos sociales y éticos que la organización ha asumido y que por tanto, son de obligado cumplimiento para el resto de la población laboral.
- Y por último proporcionar retroalimentación a los subordinados en cuanto al desempeño de su trabajo.

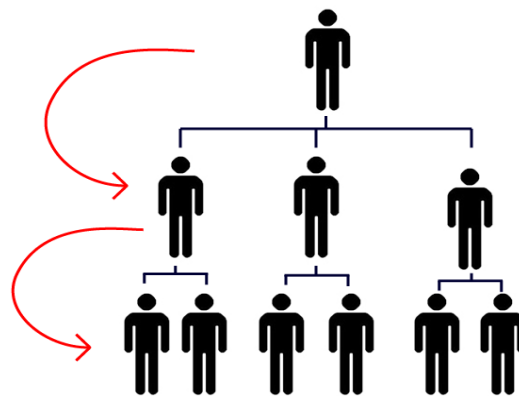


IMAGEN 4.6: “FLUJO DE COMUNICACIÓN VERTICAL DESCENDENTE EN LAS EMPRESAS”

Fuente: Elaboración propia.

B. COMUNICACIÓN VERTICAL ASCENDENTE.

Como podemos observar en la imagen situada a la derecha, los flujos de comunicación se producen desde los niveles más bajos de la organización hacia los niveles superiores de la misma, por lo tanto el recorrido es el contrario al de la comunicación vertical descendente.

Esta comunicación se produce siguiendo diferentes caminos dependiendo de cómo se encuentren estructurados los canales formales que llegan hasta la alta dirección. Este tipo de comunicación permite: Por un lado recoger las aportaciones que propone el personal por iniciativa propia o informar a los niveles superiores, o por otro lado, dar respuesta a los miembros de la organización acerca de la solicitud de una información en concreto emitida anteriormente por los altos directivos, lo que permite comprobar si la comunicación descendente ha tenido lugar, si es veraz y si ésta ha producido de forma eficaz.

El problema que tiende a darse en este tipo de comunicación, es que las informaciones que reciben los directivos por parte de sus empleados, habitualmente suelen estar “suavizadas” ya que éstos últimos eliminan de sus mensajes las informaciones que puedan desagradar a sus superiores, es decir, suele darse el caso de que los empleados de niveles inferiores sientan miedo por la reacción que puedan tener sus palabras en sus superiores, en cuanto a represalias o castigos, por lo que tienden a expresar lo que éstos quieren oír. Esto provoca que

CAPÍTULO 4

la retroalimentación, influya de forma negativa en el funcionamiento de la organización y la posterior consecución de los objetivos tanto de los puestos medios, como de los más inferiores, ya que los altos directivos reciben una información que poco que aproxima a la realidad.

Es por este motivo por el que la organización debe encargarse de estimular a la población laboral para que éstos sean capaces de transmitir sus sentimientos, percepciones y opiniones sin temor a represalias, y enfatizar en que el verdadero sentido de este tipo de comunicación es de apoyo de los altos directivos hacia los niveles inferiores. El recibo de informaciones precisas, tanto positivas como negativas, por parte de los superiores, les permitirá hacerse una idea de la realidad de la organización en cualquiera de los departamentos que la componen y así poder adoptar las medidas necesarias para fomentar el correcto funcionamiento de la empresa.

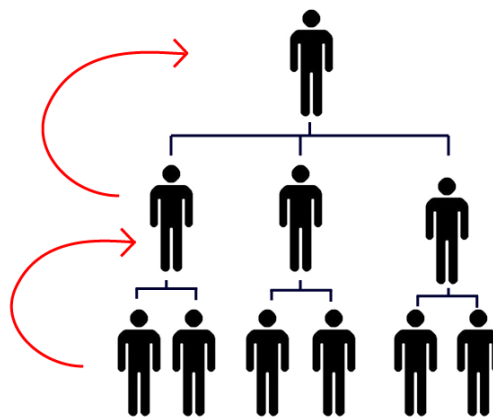


IMAGEN 4.7: “FLUJO DE COMUNICACIÓN VERTICAL ASCENDENTE EN LAS EMPRESAS”

Fuente: Elaboración propia.

C. COMUNICACIÓN HORIZONTAL

Este tipo de comunicación tiene lugar entre personas o departamentos que pertenecen al mismo nivel jerárquico, por lo tanto, como podemos observar en la imagen situada a la derecha, la comunicación se produce de forma horizontal en el organigrama entre compañeros pertenecientes al mismo nivel.

Una de las ventajas que encontramos en este flujo de comunicación es que pueden resolverse los problemas sin tener que acudir al resto de niveles de la jerarquía, porque por ejemplo, hay decisiones que se toman en determinados niveles jerárquicos, como por ejemplo las que se toman en el nivel de los directivos, que no pueden ser asumidas por los niveles más bajos por el grado de responsabilidad tan elevado que tienen, ya que suponen una mayor repercusión para la empresa. Todo esto supone una gran mejora en aspectos como la producción, la funcionalidad o el rendimiento.

Por lo tanto, los mensajes que se transmiten a través de este flujo de comunicación, son mensajes que tratan que coordinar, y para que estos mensajes sean totalmente efectivos, resulta imprescindible que previamente se hayan establecido relaciones interpersonales entre los empleados del mismo nivel. Pero para que esta comunicación sea eficaz, las relaciones que se establezcan tienen que ser relaciones de confianza, lo que promoverá la agilidad y la cooperación en las conversaciones.

Otra de las ventajas que encontramos, a través de este tipo de comunicación los mensajes que se transmiten son más veraces porque disminuye el nivel de distorsión debido a que los empleados se sienten más cómodos en conversaciones compartidas con personas con las que comparten las mismas características o mismo nivel que con sus superiores, por tanto la comunicación será más natural, abierta y efectiva.

Esta comunicación horizontal debe tanto favorecer, como estimular dentro de un mismo nivel jerárquico actitudes y capacidades homogéneas, y fomentar los aspectos sociales informales.

Pero no todo son ventajas, puede ser que durante su aplicación surjan algunos problemas como que los empleados desconfíen y surjan rivalidades entre distintos departamentos profesionales, que haya una separación o por el contrario un exceso de cercanía en el puesto de trabajo con otros empleados, y por último, que el concepto de compañeros se transforme en competidores debido a la competencia que pueda surgir por la obtención de logros o ascensos.

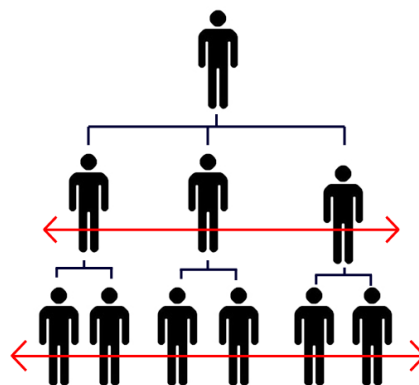


IMAGEN 4.8: “FLUJO DE COMUNICACIÓN HORIZONTAL EN LAS EMPRESAS”

Fuente: Elaboración propia.

4.2.1 LA COMUNICACIÓN COMO CLAVE DEL ÉXITO

La comunicación interna debe observar y preocuparse por conocer cuál es la situación de las personas que trabajan para la organización, dentro de esta situación se encuentran sus pensamientos, sentimientos y qué es lo que esperan de ella.

Por lo tanto, las empresas consideradas como mejor comunicadoras a nivel interno son aquellas que se encuentran caracterizadas por su empatía y su saber escuchar. Este tipo de empresas se basan en la escucha de cada uno de sus empleados, ya que a través de las opiniones que éstos aportan se desarrollan programas de mejora para propia empresa.

Esta escucha aunque debe ser activa, sobre todo debe estar adaptada tanto al contexto situacional, como a las circunstancias en las que se encuentra tanto la sociedad, como de la empresa y sus empleados, ya que pueden darse determinadas ocasiones “especiales” en las que la empresa deba prestar una atención aún más activa.

Pero no sólo las empresas se sirven de la comunicación interna para escuchar a sus empleados, también se conforma como un medio a través del cual involucrar y motivar a sus empleados para que participen en la mejora de la empresa. Todo esto representa el proceso de transformación que está atravesando la comunicación interna en los últimos tiempos, un cambio en el que tanto la forma de comunicar (quién comunica, cómo lo hace, etc.), como las herramientas empleadas en el proceso comunicacional, se han visto afectadas.

CAPÍTULO 4

Otra de las funciones propias de la comunicación interna dentro de las empresas, es la de transmitir a sus empleados los valores de ésta, en cada una de las comunicaciones y sus actos. La transmisión de estos valores, no sólo servirá para hacer de la empresa y su proyecto un mismo elemento coherente, sino que también permitirá generar confianza con sus públicos, algo que se verá reflejado en cada uno de ellos al individualizarlos, representarlos y personificarlos. Las empresas, deben transmitir sus valores, sus emociones y dar a conocer sus objetivos de forma clara, a través de la comunicación, algo que sin duda debe estar jerarquizado.

Esta jerarquización de la comunicación se lleva a cabo a través de la priorización de la información, es decir, a través de la jerarquización de los mensajes se discernen los que son prioritarios, de los que no, porque si consideramos todos ellos como importantes, la comunicación será un cúmulo de gritos o interferencias.

Esta diferenciación de los mensajes se hace necesaria, porque actualmente nos encontramos en una época caracterizada por la multiplicidad de mensajes, algo que no quiere decir que todos sean igual de importantes. Esta multiplicidad de mensajes se ve reflejada también en las empresas, ya que algunas sobreinforman a sus empleados. Avasallan con una gran cantidad de información, sin ser conscientes de que deben saber que no a todo el mundo le interesa toda la información que se difunde, por lo que deben adecuar los mensajes a los receptores de los mismos. Y aunque los empleados, para comprometerse con la empresa a niveles superiores deben estar totalmente informados, esta sobreinformación o saturación de mensajes, tan sólo les llevará al desinterés por la misma. El objetivo es impactar a la vez que se comunica desde la estrategia.

Por lo tanto, el principal cometido de la comunicación interna, consiste en impactar a los empleados de forma positiva, para así discernir de forma clara los mensajes importantes de los que no lo son. Sólo así las empresas conseguirán fomentar la participación de los empleados y animar al esfuerzo colectivo para conseguir éxitos.

4.2.2 EMPLEADOS COMO EMBAJADORES DE MARCA

Para las empresas, resulta de vital importancia consolidar su imagen de marca para que no se vea afectada en un proceso en el que actualmente, se crea y se destruye el valor de las marcas constantemente. En este proceso en el cual se consolida la imagen de marca de las empresas, la figura del empleado cada vez resulta más importante.

Es aquí donde la comunicación interna se constituye no sólo como una herramienta clave en la consolidación de la marca como una marca tan fuerte que es capaz de afrontar la globalización, sino que también se constituye a su vez como un instrumento de comunicación externa para las empresas. Esto es porque los empleados que viven la marca para que trabajan, son capaces de impactar en el consumidor a través de la comunicación interna, es decir, los empleados que comprenden y asumen los valores de marca de su empresa, son capaces de defenderlos en otro tipo de entornos fuera del propio de la empresa, como por ejemplo en internet. Algo que las empresas asumen como reto, y lo convierten en su mejor estrategia para la marca, ya que conseguir movilizar de forma espontánea no sólo a su población laboral, sino también a sus clientes como community managers de su empresa muy activos en la red, es algo de afectará de forma muy positiva en su imagen de marca, y por ello en su éxito empresarial.

La población laboral puede experimentar hasta cuatro tipos de relaciones con su empresa²:

² Vilanova, N. (2013). Micropoderes: Comunicación interna para empresas con futuro. Barcelona: Plataforma Editorial.

1. El rechazo, que provoca que los empleados muestren desinterés, y por lo tanto un alejamiento con la empresa.
2. La expectación: Se produce cuando no existe ninguna vinculación del empleado hacia la empresa ni emotiva, ni afectiva.
3. La aceptación: Cuando la empresa cuenta con la credibilidad del empleado.
4. Por último, la pasión: Constituye el estado a través del cual se produce la movilización espontánea de los trabajadores, mencionada anteriormente. Un estado que debe cuidarse para que no desaparezca. Este mantenimiento del estado relacional de la pasión tanto en su población laboral, como en sus clientes es lo que da sentido a los proyectos empresariales.

El mundo corporativo de una empresa depende directamente de clientes y trabajadores apasionados. La situación ideal es que, gracias al ejercicio de la comunicación interna dentro de las empresas, se consiga convertir los valores asumidos por los trabajadores a través del proceso formativo, en una experiencia, es decir, que cada uno de estos individuos no sólo viva los valores de la marca y los experimenten en primera persona, sino que además los vean representados en cada uno de sus compañeros o superiores de la empresa.

Esta experimentación de los valores de la empresa en primera persona por parte de los empleados, tan sólo será posible si los directivos de la empresa se encuentran impregnados de los mismos, ya que como hemos visto anteriormente, como el proceso comunicacional se produce en cascada, esta comunicación descendente favorecería el contagio de estos valores por parte de los altos cargos hacia el resto de subordinados, lo que provocaría que los empleados hicieran presente la identidad de la marca en cada uno de sus comportamientos.

El hecho de que los empleados de una empresa hayan vivido momentos memorables en la empresa y por ello, hayan experimentado emociones a través de su experiencia (comunicación experiencial), ayuda al fortalecimiento de la vinculación de la marca con sus empleados. Gracias a esta vinculación, los empleados se sienten mucho más motivados y por ello, felices de desempeñar sus funciones en la empresa para la que trabajan. Además no sólo se sienten orgullosos de participar en un proyecto compartido, sino que también creen en él, lo que les convierte en embajadores de la propia marca.

Por lo tanto, resulta crucial que los empleados de una empresa tengan muy arraigados los valores de ésta. Tienen que sentir pasión por la marca y los valores que la representan, porque sólo desde ese “enamoramamiento” se convertirán en evangelizadores de la marca, algo que repercutirá de forma muy positiva en la imagen de la misma.

4.2.3 NUEVO ESTILO DE LIDERAZGO EMPRESARIAL

Antes en las empresas, los directivos movilizaban a sus empleados a través de la autoridad. Esto era posible porque los empleados tenían depositada más confianza en sus superiores que en ellos mismos porque estos últimos tenían más conocimientos.

Esta situación ha cambiado completamente debido a la cada vez mayor imposición en las empresas de un nuevo estilo de liderazgo empresarial, en el que los grandes directivos de las empresas se han desligado de su posición de superiores, para dar lugar a un trato mucho más cercano.

En este nuevo estilo, los líderes asumen personalmente los proyectos, se esfuerzan y trabajan codo con codo con sus empleados por las nuevas iniciativas, manteniendo así una posición de iguales, lo que fomenta el entendimiento por parte de los superiores hacia sus empleados y el incremento de confianza de éstos últimos hacia sus superiores.

CAPÍTULO 4

Estos “nuevos líderes”, deben ser capaces de inspirar, motivar y movilizar a sus empleados gracias a su capacidad comunicativa interpersonal. Un buen líder debe estar dispuesto a comunicarse con sus trabajadores, para que a través de la generación de símbolos (técnica del storytelling), consigan emocionarlos y así convertirlos en cómplices del proyecto empresarial asumido. Por lo tanto, algunas de las actitudes que más caracterizan a este nuevo estilo de liderazgo, son la capacidad de transmitir a sus trabajadores las ganas de seguir adelante enfrentándose para ello al miedo, y sobreponerse al estrés y a la ansiedad que pueden producir las incertidumbres.

A través de este nuevo modelo, la comunicación interna asume el reto de fomentar la participación, de involucrar a todos sus empleados en la toma de decisiones, las cuales serán decisivas para el futuro de la empresa. Además resulta imprescindible movilizarlos ya que éstos se convertirán en embajadores de la marca, algo que influirá de forma directa en la imagen de la empresa, tanto fuera como dentro de ella. Esta asunción de responsabilidad por parte de los empleados hace que los equipos crezcan y den lo mejor de sí mismos.

Para conseguir la cooperación de los trabajadores, los nuevos líderes deben comunicarles que confían plenamente en ellos y en sus capacidades. Esta confianza por parte de los altos cargos la demuestran a través del margen de autonomía que confieren a sus empleados, es decir, permitirles que desarrollen los proyectos desde la confianza, y no desde el control.

Por último, Nuria Vilanova en su libro titulado “Micropoderes: Comunicación interna para empresas con futuro” (2013), plantea una nueva definición para estos nuevos líderes a los que llama “líderes imperfectos”. A través de su definición dice que: *“Para que la compañía funcione es imprescindible no tratar de ocultar las limitaciones personales a tu equipo, pedir ayuda y crear un grupo complementario que supla con creces las áreas en las que no despuntamos”*.

Lo que Nuria Vilanova (2013) plantea es, la aparición de un nuevo estilo de liderazgo, que no sólo fomenta la participación de todos los empleados como se ha mencionado anteriormente, sino que también conoce sus defectos y puntos débiles, y a través de un ejercicio de transparencia, los da a conocer ante su equipo para que éstos puedan ayudarle. Lo que permite que los defectos de unos se compensen con las habilidades de otros y viceversa.

CAPÍTULO 5: METODOLOGÍA

CAPÍTULO 5

En toda auditoría de comunicación se desarrolla un proceso metodológico en el que, para la obtención de los resultados, se aplican y combinan técnicas tanto cuantitativas, como cualitativas de investigación, ya que no tiene ningún sentido crear un plan de comunicación para la empresa, sin una auditoría previa a través de la cual se conozca tanto la opinión, como el grado de motivación de los trabajadores. Por lo tanto, a través de la aplicación de estas técnicas, se pretende conocer el estado en el que se encuentra la comunicación interna de la empresa para la que se realiza.

Antes de la realización de cualquier auditoría de comunicación, se debe mantener informada a la población laboral en todo momento, como bien se ha mencionado en puntos anteriores, porque de su grado de conocimiento dependerá su colaboración, y de ésta colaboración, dependerá que la metodología propuesta para llevar a cabo la auditoría, salga adelante. Además en este proceso informativo previo, los directivos deben asegurar el anonimato a los trabajadores entrevistados que participen en el proceso, además de recalcarles que las acciones posteriores que se realicen, repercutirán en su propio beneficio.

Para poder desarrollar cualquiera de las dos técnicas propuestas (cuantitativa y cualitativa) para llevar a cabo la auditoría de comunicación interna en cualquier empresa dedicada a la fabricación de automóviles en un entorno industrial, se requiere previamente de unos resultados facilitados por la propia empresa. Estos resultados, son los obtenidos a través de las encuestas de clima, que son encuestas realizadas por la propia empresa a sus trabajadores y cuyos resultados miden el *engagement* (grado de compromiso de los empleados hacia su empresa), y la *performance* (la calidad del trabajo desarrollado por los trabajadores de la empresa).

Una vez que la empresa facilita estos datos, ya se puede proceder a la aplicación de las técnicas anteriormente mencionadas:

5.1. TÉCNICA CUANTITATIVA

Se trata de una técnica basada en la observación y en el método experimental, que describe tanto la comunicación, como la imagen interna de la empresa. Los resultados que aportan se caracterizan por ser precisos y fiables, ya que no sólo son realizados a nivel consciente de la población laboral investigada, algo que limita el acceso al subconsciente de los mismos, sino que además los estos resultados se expresan en cifras y datos mensurables. El hecho de que no se pueda acceder al nivel subconsciente de los empleados investigados, supone una gran limitación ya que esta área influye directamente en el sentido de la comunicación y la imagen interna de la empresa, algo que se encuentra relacionado con sus valores y comportamientos.

Aunque de forma general, la información que se obtiene a través del método cuantitativo se centra en el aspecto numérico para después extrapolar estos resultados recogidos a una muestra que represente al conjunto de la población estudiada, en el caso de la realización de una auditoría de comunicación interna para una empresa de fabricación de automóviles en un entorno industrial, se propone, la realización de una encuesta al total de la población laboral perteneciente a la empresa para que, a partir de las respuestas de las personas encuestadas, se obtengan en forma de resultados cuantificables, tanto las percepciones, como el grado de aceptación o rechazo (satisfacción) de todos y cada uno de los empleados hacia la empresa. Además, a través de este tipo de encuestas se puede medir también el grado de conocimiento y utilización de las herramientas de comunicación de la empresa por parte de los empleados.

Por lo tanto, el número de encuestados correspondería al número total de empleados que tenga la empresa y no una simple muestra representativa de los mismos.

A continuación, se plantea el modelo de encuesta que deberían rellenar todos y cada uno de los empleados, para obtener los resultados anteriormente mencionados:

5.1.1 CÓMO LLEVAR A CABO LA ENCUESTA

A través de las 58 preguntas que componen la encuesta propuesta para la realización de la auditoría de comunicación interna para una empresa de fabricación de automóviles en un entorno industrial, se pretende conocer tanto el estado de la comunicación interna de la empresa en cada uno de sus flujos de comunicación, a través del grado de conocimiento y utilización de las herramientas de comunicación en la misma, como el grado de satisfacción y compromiso de los empleados hacia la empresa para la que trabajan.

Considerando las características propias de los empleados de cualquier empresa que fabrica automóviles en un entorno industrial, se plantea que el modelo de cuestionario propuesto se efectúe tanto en papel, como por ordenador. Esto es porque en una empresa de estas características podemos encontrar:

- Por un lado, trabajadores cuyo puesto de trabajo se localiza en una oficina y cuya herramienta principal de trabajo es el ordenador, por lo que el envío del cuestionario a través del correo interno y personal de cada empleado, evitaría el gasto de papel, lo que contribuiría positivamente al compromiso medioambiental que debe tener asumido la empresa. Además este grupo de empleados, pueden emplear cualquier momento dentro de su jornada laboral, gracias a la facilidad de acceso, para la realización del mismo, ya que su trabajo no requiere de una imprescindible continuidad. Por lo que la interrupción momentánea de su trabajo, no afectará al trabajo del resto de sus compañeros.
- Por otro lado, identificamos a los empleados que desempeñan sus trabajos directamente en las líneas de producción. En este caso el cuestionario se presentaría en papel. Y para que la realización del mismo, no ocasionara graves trastornos en el proceso productivo, los cuestionarios se rellenarían a través de la convocatoria parcial de los departamentos o módulos dentro de estos (dependiendo de la amplitud de los mismos) que forman parte de dicho proceso.

El hecho de que las preguntas se encuentren formuladas de forma cerrada, es decir, no se ofrece posibilidad al empleado de que amplíe su respuesta, es debido a que los empleados pertenecientes a los departamentos que desarrollan sus funciones dentro de las líneas de producción, no disponen de mucho tiempo para la cumplimentación del mismo, porque deben cumplir con unos tiempos productivos y además la no realización o el bloqueo temporal de su trabajo, afectará directamente al resto de departamentos ya que, todos ellos trabajan sobre el mismo proceso. Es decir, la fabricación de un automóvil sigue una cadena y unos pasos, y si alguno de esos pasos se interrumpe, el proceso completo queda interrumpido, no sólo el del automóvil en el que se interrumpe, sino también en el del resto de automóviles que van por detrás de él.

ENCUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EMPRESAS FABRICANTES DE AUTOMÓVILES EN UN ENTORNO INDUSTRIAL

A través de esta encuesta se pretende obtener en el estado en el que se encuentra la comunicación interna de la empresa, para poder así mantener los aspectos positivos y mejorar los negativos. Su respuesta será totalmente confidencial, por lo que se pide total sinceridad en sus respuestas, algo que influirá en la mejora de la calidad de información que podamos ofrecerles.

Responda a las siguientes cuestiones:

➤ **Sexo:**

- Hombre
- Mujer

➤ **Edad:**

- Menor de 21
- De 21 a 29 años
- De 30 a 39 años
- De 40 a 49 años
- De 50 a 59 años
- 60 o más años

➤ **¿A cuál de los siguientes grupos pertenece?:**

- Dirección General
- Dirección Ejecutiva
- Mando Intermedio
- Personal Administrativo
- Personal de producción
- Empresa Externa, indique cuál: _____

➤ **¿A qué departamento de la empresa pertenece?:**

- [Departamento 1]
- [Departamento 2]
- [Departamento 3]
- [Departamento 4]
- ...

➤ **¿Cuánto tiempo lleva en la empresa?:**

- Menos de 2 años
- de 2 a 5 años
- de 6 a 10 años
- de 11 a 20 años
- Más de 20 años

➤ Indique la frecuencia con la que se producen las siguientes afirmaciones:

	Nunca	A Veces	Muchas Veces	Siempre
Mis superiores me convocan a reuniones de trabajo.				
Se me comunica a tiempo la información (requisitos y responsabilidades) que necesito para el desempeño de mi trabajo.				
Recibo la información necesaria para el correcto desempeño de mi trabajo.				
La información que recibo es relevante y está relacionada con mi área de trabajo.				
La información que recibo por parte de mis superiores es clara y concisa.				
La información que recibo por parte de mis superiores es coherente.				
Se me informa sobre la utilidad e importancia de mi trabajo para la empresa.				
El departamento al que pertenezco dispone de un modelo formalizado de comunicación interna.				
Existe una correcta comunicación dentro del departamento al que pertenezco.				
Considero que los mandos intermedios están perfectamente informados por el equipo directivo.				
Se me comunican las acciones y proyectos de la empresa.				
¿Crees que la comunicación en la empresa es suficiente?				
Existe una correcta comunicación entre los distintos departamentos de la empresa.				
Creo que la comunicación ha ido mejorando con el tiempo.				
Frecuencia con la que utilizo las herramientas de comunicación a las que tengo acceso.				
Cuando necesito información para mi trabajo recurro a mis compañeros o superiores.				
Mis superiores valoran y consideran la información que genero a través de mis ideas o sugerencias.				
Existe una retroalimentación por parte de mis superiores cuando surge algún problema dentro del departamento.				
Se me comunican los resultados que obtiene la empresa.				
Frecuencia con la que mis superiores convocan reuniones dentro de mi departamento.				
Considero efectivas las estrategias que utilizan mis superiores para la resolución de los problemas que puedan surgir en el departamento.				

CAPÍTULO 5

	Nunca	A Veces	Muchas Veces	Siempre
Me encuentro a gusto en el desempeño de mis funciones.				
Mis superiores reconocen el trabajo que realizo.				
Me encuentro satisfecho con mi trabajo.				
Transmito mi opinión y mis sugerencias a mi superior.				
Transmito mi opinión y sugerencias a través del uso de las herramientas de comunicación que se me facilitan.				
Frecuencia con la que utilizo las herramientas de comunicación para comunicarme con mis compañeros.				
Frecuencia con la que comunico información cara a cara a mis compañeros.				
Mis superiores y la dirección utilizan los canales informales (pasillos, sala de descanso, etc.) para la transmisión de información.				
Mis superiores y la dirección se sirven de las herramientas de comunicación interna para la transmisión de información.				

- **Valore del 1 al 5 (siendo 1 la puntuación más baja, y 5 la más alta), las siguientes afirmaciones:**

	1	2	3	4	5
La comunicación global que se produce dentro de la empresa.					
Las funciones que realizo están definidas.					
Considero que las reuniones que se desarrollan en la empresa son suficientes.					
Considero accesible la transmisión de información a mis superiores.					
Mi grado de satisfacción con la comunicación de la empresa.					
Recibo a tiempo la información.					
La comunicación con el resto de mis compañeros es correcta y fluida.					
Calidad de la información que recibo sobre los valores, objetivos y políticas de la empresa.					
Calidad de la información que recibo sobre las funciones y las responsabilidades que asume cada departamento.					
Mi satisfacción en cuanto a la comunicación interna de la empresa es					
Conozco todas las herramientas de comunicación existentes en mi empresa.					
Considero que mi sueldo es acorde para las funciones que desempeño dentro de la empresa.					
Mi superior y la dirección conocen y entienden los problemas a los que nos enfrentamos los trabajadores.					

	1	2	3	4	5
En la empresa existe un buen clima que permite que la transmisión de la información sea fluida y útil.					
Mi superior confía en mí y en mis capacidades.					
Los problemas que puedan surgir son perfectamente controlados a través de distintos canales de comunicación.					
Mi superior me ofrece información para solucionar los problemas que puedan surgir en mi trabajo.					
La comunicación en la empresa hace que me sienta miembro de la misma y me comprometa con sus objetivos.					

Responda a las siguientes cuestiones:

- **¿Considera que alguna de las siguientes afirmaciones supone una barrera en la comunicación interna actual de la empresa?** (Puede marcar hasta un máximo de 3 opciones)
 - Rumores.
 - Información tardía.
 - Falta de claridad.
 - Filtración (dar a conocer algo que debería ser secreto).
 - Interrupción del lenguaje en la comunicación.

- **¿A través de que herramienta recibe la mayor parte de la información de parte de sus superiores?**
 - [HERRAMIENTA 1]
 - [HERRAMIENTA 2]
 - [HERRAMIENTA 3]
 - [HERRAMIENTA 4]
 -

- **De todas las herramientas de comunicación de la empresa, ¿Cuál consideras que es la mejor para la transmisión de información?**
 - [HERRAMIENTA 1]
 - [HERRAMIENTA 2]
 - [HERRAMIENTA 3]
 - [HERRAMIENTA 4]
 -

- **¿Y cuál la peor?**
 - [HERRAMIENTA 1]
 - [HERRAMIENTA 2]
 - [HERRAMIENTA 3]
 - [HERRAMIENTA 4]
 -

CAPÍTULO 5

➤ ¿Cuánto tiempo quiere permanecer en la empresa?

- Menos de 2 años
- de 2 a 5 años
- de 6 a 10 años
- de 11 a 15 años
- Hasta la jubilación

- MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN -

5.2. TÉCNICA CUALITATIVA

A través de este tipo de técnica se analiza el comportamiento de los empleados de la empresa, es decir, sirve para obtener todo tipo de información que ayude a la empresa a comprender las razones de las conductas de sus empleados.

Tanto las técnicas psicológicas, como las psico-sociológicas, pertenecientes al conjunto de técnicas cualitativas, tienen que ser aplicadas a grupos reducidos de la población laboral, es decir, este tipo de técnicas no requiere de un número representativo estadístico de toda la población, pero sí tipológico. Una vez que se obtienen los resultados, al ser interpretados de forma subjetiva, necesitan de las técnicas cuantitativas para conocer su validez y eficacia.

Una de las grandes ventajas que podemos encontrar en la aplicación de esta técnica es que, estudia fenómenos que no pueden observarse directamente, por lo tanto con su aplicación se consigue obtener un determinado tipo de información, de la que a través de las técnicas cuantitativas sería imposible. Además sus resultados aportan descripción a los hechos y explican su por qué en profundidad¹.

Dentro de este tipo de técnica, se propone la entrevista en profundidad y la reunión de grupo de discusión libre para la realización de la auditoría de comunicación interna propuesta, para una empresa de fabricación de automóviles en un entorno industrial, ya que se considera que de todas las técnicas posibles, a través de estas dos se obtendrían la cantidad de resultados necesarios para el posterior desarrollo del plan de comunicación necesario para solventar los problemas que puedan identificarse.

5.2.1. ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

Este tipo de entrevistas se hacen de forma individual. La eficacia de esta técnica depende tanto del empleado que se va a entrevistar, como de la calidad técnica del análisis cuyo objeto de estudio estaría centrado en la conducta dentro del terreno motivacional y en las zonas del subconsciente e inconsciente de la personalidad. El trabajador entrevistado expresará libremente a través de la entrevista individual, sus creencias, pensamientos, deseos, motivaciones, etc., acerca del objeto de estudio, propuesto, en este caso con todo aquello relacionado con la comunicación interna que se desarrolla dentro de su empresa. La entrevista propuesta, se compondrá de una serie de preguntas abiertas que sirvan para complementar los resultados obtenidos tras la realización de las encuestas (técnica cuantitativa).

¹ INVESTIGACIÓN DE LA EFICACIA PUBLICITARIA. Asignatura impartida por Luis Mañas Viniegra en 4º de Grado en Publicidad y Relaciones Públicas. Curso 2013-2014.

Por lo tanto, el fin de esta técnica es investigar todo aquello relacionado con las motivaciones psicológicas del empleado entrevistado, a través de la escucha activa por parte del entrevistador y del control de las preguntas.

5.2.1.1 CÓMO LLEVAR A CABO LA ENTREVISTA

Algunos consejos que el entrevistador debe tener en cuenta para que los empleados entrevistados de forma individual se sientan totalmente cómodos y puedan expresar libremente sus pensamientos, experiencias, deseos, etc. son:

- En primer lugar, el entrevistador, debe establecer un buen ambiente que favorezca el intercambio de información. Comenzando por recibir al trabajador de forma puntual, invitarle a sentarse, algo que ayudará a romper el hielo, a transmitir confianza, y algo que ayudará al empleado a sentirse totalmente cómodo.
- Favorecer un clima de iguales, es decir, que el trabajador no sienta que el entrevistado es superior a él, algo que favorecerá la transmisión de confianza del entrevistador hacia el empleado. Esto se puede conseguir a través de la situación de ambos en el espacio, éstos deben sentarse de tal manera que el ambiente transmita cercanía. Por lo tanto, no debe colocarse mobiliario de por medio, porque se asemeja a la posición que ocupan los altos directivos tras sus grandes mesas de despacho, lo que refuerza la imagen de superioridad que se pretende evitar.
- Debe presentarse e informar en todo momento al trabajador sobre el porqué de la realización de la entrevista y cuáles son los objetivos y la finalidad de la misma. Transmitir una imagen de total transparencia hacia el empleado.
- Mantener en todo momento una escucha activa hacia el empleado, algo que le permitirá no sólo obtener la información que necesita, sino indagar aún más a partir del planteamiento de preguntas complementarias y espontáneas que surjan a raíz de las respuestas que se van obteniendo.
- Por último, concluir la entrevista agradeciendo al empleado su participación en la entrevista.

5.2.1.2 ENTREVISTA PROPUESTA

A continuación se plantean algunas de las preguntas que convendría abordar en la entrevista que se realizará de forma individual a una serie de empleados, pertenecientes a cualquier empresa dedicada a la fabricación de automóviles dentro de un entorno industrial, para conocer el estado de la comunicación interna de la misma:

- ¿Para qué departamento trabaja y qué funciones desempeña dentro del mismo?
- ¿Puede describir las estrategias o herramientas de comunicación que desde el departamento para el que trabaja, utiliza tanto para transmitir la información al resto de los empleados, como para realizar sugerencias a sus superiores?
- ¿Cuentan dentro de su departamento con mecanismos que evalúen los errores que se cometen en el proceso de comunicación?
- Desde su posición, dentro del departamento para el que trabaja en la empresa, ¿Ha realizado alguna propuesta que sirva para mejorar el proceso comunicacional con su equipo de trabajo?

En caso afirmativo, comente de qué se trata la iniciativa y si por el contrario es negativa, comente las razones por las cuales no ha decidido plantear ninguna medida.

CAPÍTULO 5

- ¿Qué debilidades y qué fortalezas identifica dentro del departamento para el cual desempeña sus funciones, en cuanto a la transmisión de información entre mandos (superiores e intermedios) y subordinados y viceversa?
- ¿Considera que el resto de empleados con los que trabaja en el departamento están satisfechos dentro del área de trabajo en el cual desarrollan sus funciones? Responda de forma afirmativa o negativa indicando el porqué de la respuesta.
- ¿Considera necesaria la implantación en su departamento de una serie de herramientas que permitan evaluar, diagnosticar y con ello mejorar los problemas comunicacionales que puedan surgir en el departamento? ¿Cree que esto puede aportar algún beneficio al departamento? ¿Cuál?
- Por último, ¿Tiene alguna pregunta o quiere transmitir alguna sugerencia?

5.2.2. REUNIÓN DE GRUPO DE DISCUSIÓN LIBRE: FOCUS GROUP

Se trata de una técnica psico-sociológica aplicada de forma colectiva, es decir, a un determinado grupo poblacional de la empresa. Lo que se pretende a través de la utilización de esta técnica, es fomentar tanto la interacción como la comunicación entre las personas que conforman el grupo reunido para hablar sobre un tema determinado, por lo que, aunque tenga un gran valor y eficacia, depende directamente de la configuración del grupo escogido y de su forma comunicacional. Además, está caracterizada por confrontar al grupo poblacional escogido desde la racionalidad y las emociones, para así conocer las motivaciones que todos ellos experimentan sobre el tema propuesto.

Dentro de todas las posibles opciones que se encuentran dentro de esta técnica (Grupos T, Delphi, Grupos maratón, Focus Group, etc.), para poder llevar a cabo la auditoría de comunicación interna para empresas de fabricación de automóviles en un entorno industrial, propuesta como objeto de estudio al comienzo del trabajo, se considera al Focus Group como la mejor técnica que puede utilizarse para su desarrollo.

El Focus Group suele ser la técnica más utilizada y se trata de la organización de entre 7 a 10 trabajadores en un grupo. Este grupo de empleados se encontrará en todo momento dirigido por un moderador, que es por tanto, la persona que se encarga de guiar al grupo, de proponerles los distintos temas sobre los que tienen que reflexionar, y por último de fomentar la interacción entre los empleados que participan en el proceso. Este moderador actúa siempre desde una postura totalmente imparcial con el resto de personas que participan en el debate, sin ejercer ninguna presión sobre los mismos.

Los miembros participantes, aunque todos ellos se comunicarán entre sí durante el desarrollo del Focus Group, adquirirán durante el mismo, un rol determinado, que puede ser el rol participante, el desviacionista, el oponente, el líder, el tímido, entre otros.

- **¿Por qué utilizar esta herramienta en evaluación?**

Para poder ahondar sobre nuestra investigación base, realizada en torno al estado de la comunicación interna de cualquier empresa de fabricación de automóviles en un entorno industrial, concretada en un target localizado dentro de la población laboral de la empresa y perteneciente a cualquier departamento de la misma, se concluye en la necesidad de llevar a cabo una 2ª recapitulación de datos, a partir de reuniones de grupo.

En este caso, se llevará a cabo un focus group correspondiente a un tipo de entrevista de grupo compuesto por personas pertenecientes a los distintos escalafones jerárquicos de la empresa (altos directivos, mandos intermedios, trabajadores de las líneas de producción). Estos perfiles fueron elegidos para obtener una visión global del estado de la comunicación interna en cada uno de sus estamentos, para así lograr no sólo identificar tanto las debilidades,

como las fortalezas a través de las opiniones y motivaciones de los propios empleados, sino también fomentar que entre los empleados se planteen sugerencias.

El interés del focus group radica en su naturaleza cualitativa, ya que es un medio ideal para poder recopilar rápidamente información y puntos de vista que puedan aportar posturas críticas y positivas y, a su vez, lanzar nuevas ideas de mejora por parte de los propios empleados de la empresa.

5.2.2.1 CÓMO LLEVAR A CABO EL FOCUS GROUP

A continuación se propone una guía en la que se plantean distintos temas a tratar y que el moderador del grupo de discusión deberá seguir para favorecer el correcto desarrollo de la investigación:

1. Presentación previa tanto del moderador como de los asistentes, y explicar brevemente como se desarrollará la reunión.

“Nos hemos reunido aquí para hablar sobre el proceso comunicacional que se desarrolla dentro de esta empresa y de las herramientas que se utilizan en el mismo. Estoy segura de que todas tienen experiencias e ideas interesantes en cuanto a la utilización de las mismas, la manera de gestionarlas, la frecuencia con la que se debe informar a los empleados, así como muchos otros aspectos relacionados con la calidad del proceso y con la influencia que tiene la situación actual de crisis en dicho proceso.

Todos los comentarios relacionados con este proceso pueden ser muy interesantes, por lo que les agradecería que expresaran no sólo aquellos que pueden ser más positivos, sino también los negativos ya que estos últimos pueden llegar a ser a veces más importantes que los primeros. Para que la reunión se desarrolle en armonía, les rogaría que sólo hablasen de uno en uno, ya que, además, la grabación de la conversación se podría hacer en malas condiciones, con lo que dificultaría el estudio posterior de ésta. Y ahora que ya hemos hecho esas observaciones, si nadie tiene ninguna pregunta, podemos empezar la reunión. Haremos un turno rotativo para hablar sobre lo que las impresiones que cada uno de vosotros tiene sobre la utilización de estas herramientas de comunicación...”

2. Hablemos de las herramientas de comunicación de la empresa

- ¿Cuáles son las herramientas de comunicación más utilizadas? Enumeren tres herramientas diferentes.
- Indiquen los motivos de agrado de cada una de ellas.
- ¿Qué herramienta es la que ustedes utilizan más? ¿Por qué?
- ¿Qué herramienta consideran que es la más efectiva?
- ¿Por qué eligen esa herramienta frente a las demás?
- ¿Con qué frecuencia la utiliza?
- ¿Conocen algún tipo de herramienta que le parezca beneficiosa para los empleados y aún no se haya implantado?

3. Valoración del proceso comunicacional de la empresa

- Herramientas de comunicación con una mayor frecuencia de uso.
- ¿Qué es lo que más valoran acerca del modelo comunicacional establecido en la empresa?
- ¿Creen que el uso de este tipo de herramientas beneficia a los empleados? ¿Por qué?
- ¿Qué es lo que menos les gusta del modelo comunicacional establecido en la empresa?
- ¿Les resulta igual de fácil comunicarse con los empleados pertenecientes a su mismo equipo de trabajo (comunicación horizontal), que con sus superiores (comunicación ascendente)?
- ¿Encuentran alguna traba que le impida comunicarse con sus superiores con facilidad?

CAPÍTULO 5

- ¿Cómo valorarían este tipo de comunicación ascendente?
- ¿Consideran efectiva la implantación de una serie de herramientas que faciliten la comunicación dentro de la empresa?
- ¿Se sienten completamente informados sobre todo lo que le afecta tanto a la empresa, como a los propios empleados?
- ¿Consideran que la frecuencia de difusión informativa es la adecuada?
- ¿Consideran que la información que se les transmite a los empleados, es una comunicación veraz?
- ¿Se sienten identificados con los valores que la empresa transmite? ¿Los ve reflejados en sus superiores?
- ¿Se sienten a gusto en el departamento para el que trabajan?
- ¿Consideran que son escuchados cada vez que tienen alguna idea o propuesta?
- ¿Creen que el contexto de crisis que atraviesa la sociedad limita la participación de los empleados, en cuanto a la propuesta de nuevas iniciativas? ¿Por qué?

4. Agradecimientos y despedida

Una vez finalizado el focus group y habiendo transcrito las principales respuestas y opiniones contrastadas se procederá a decantar las conclusiones extraídas del análisis de la información debatida.

CAPÍTULO 6:
ANÁLISIS DE RESULTADOS
METODOLÓGICOS: PLAN DE
ACCIÓN

CAPÍTULO 6

Una vez propuestas las diferentes técnicas a través de las cuales obtendremos tanto el estado de la comunicación interna de la empresa en cada uno de sus flujos, a través del grado de conocimiento y utilización de las herramientas de comunicación en la misma, como las opiniones o el grado de satisfacción y compromiso de los empleados hacia la empresa para la que trabajan, se procederá a la recopilación, clasificación y posterior análisis de los resultados obtenidos.

Este análisis de resultados tendrá como principal objetivo, la obtención de una serie de conclusiones que permitan obtener una idea clara sobre el panorama actual de la empresa para la que se realiza. Sólo a través de estas conclusiones, el gabinete de comunicación de la empresa, será capaz de proponer una serie de acciones para mejorar aquellos aspectos que se hayan podido identificar como débiles, gracias a la realización de la auditoría de comunicación en la empresa.

Según Claire Renaud (2002), consultora de Watson Wyatt¹ algunas de las dificultades o barreras a las que se enfrentan hoy en día algunas empresas ya que interrumpen los procesos en las mismas son:

- El hecho de que no exista ninguna política que regule los procesos comunicativos dentro de las empresas, crea una inexistente formalización de los mismos.
- La sobreinformación. La era tecnológica en la que nos encontramos actualmente, facilita este proceso, porque la información viaja de usuario a usuario de forma fugaz a tan sólo un golpe de click. Esto conlleva a que los usuarios no utilicen eficazmente las herramientas de las que disponen, lo que provoca tanto una pérdida de tiempo, como un incremento del estrés en las funciones directivas.
- La primacía de la comunicación descendente en las empresas, debido a que tradicionalmente este flujo de comunicación era el predominante en la mayor parte de las empresas. Este panorama comenzó a cambiar hace aproximadamente 15 años cuando desde las empresas se empezó a fomentar la comunicación ascendente, mediante la realización de encuestas que recogían tanto la opinión, como las sugerencias de los empleados.
- El exceso de confianza depositada en los "*procesos naturales de comunicación*"², provoca que se descuide la comunicación horizontal entre los trabajadores. Debido a este descuido, surge en las empresas una confusión en cuanto a la gestión de la misma.
- La importancia del control de la comunicación informal sobretodo en contextos de cambio dentro de la empresa, porque los rumores pueden afectar negativamente en la productividad de la empresa.
- La falta de involucración por parte de los directivos en el proceso comunicacional, provoca que la comunicación no se impulse de forma correcta en la empresa. Este problema suele tener su origen en la ausencia de competencias comunicativas, tanto de los mandos, como del resto de trabajadores. Por lo tanto, no se establece una diferenciación para este tipo de comunicación profesionalizada, porque se tiende a creer que cualquier persona es totalmente capaz de gestionar la comunicación de una empresa, lo que promueve el intrusismo profesional.

¹ Renaud, C. "*Optimizar la comunicación interna*". Edición digital de Expansión & Empleo (12 de agosto de 2002).

² Herrero, J. C., Alonso Palenzuela, A., & Fuente Lafuente, J. L. (2011). *La comunicación en el protocolo: Las redes sociales, internet y los medios tradicionales en la organización de eventos* (2ª ed.). Oviedo: Protocolo.

ANÁLISIS DE RESULTADOS METODOLÓGICOS: PLAN DE ACCIÓN

- La excesiva confianza que se deposita en los medios, tanto electrónicos como en papel, lo que le dota de una mayor importancia frente a los mensajes y a la estrategia de comunicación en sí. Esto provoca que se utilicen de forma incorrecta los canales comunicativos de la empresa, ya que en muchas ocasiones se emplea un determinado canal o herramienta de comunicación de forma incorrecta para el público objetivo al que se dirige. Dentro de las empresas que se dedican a la fabricación de automóviles en un entorno industrial observamos un claro ejemplo de esta situación, porque en numerosas ocasiones se emplea la intranet como herramienta de comunicación para transmitir determinados mensajes, y no se tiene en cuenta que existe determinada población laboral, la que trabaja directamente en las líneas de producción, que no tienen acceso a este tipo de herramienta.

Este problema de la mala utilización de las herramientas de comunicación, proviene también de la dificultad ante la que se encuentran los directivos, de identificar y clasificar los diferentes tipos de público objetivo.

- El proceso comunicacional se vuelve más lento cuantos más intermediarios existan en la transmisión de los mensajes, algo que crea interrupciones y bloqueos en el mismo.
- Por último, la falta de coherencia, homogeneidad e integración existente entre los diferentes canales de comunicación interna de las empresas.

Para hacer frente estas barreras, es necesario planificar una serie de estrategias que ayuden a la empresa a superarlas. Según Nuria Vilanova (2013:47) en su libro *“Micropoderes”*, las mejores estrategias de comunicación interna que pueden plantear las empresas son aquellas que se centran en cuatro ámbitos: Los valores, las campañas y la participación del equipo, elementos imprescindibles que se rompen cuando aparecen incoherencias dentro de las relaciones que mantienen los equipos, ya que la empresa sólo conseguirá llegar al éxito si los trabajadores de mantienen firmes y unidos. Y por último los procesos, el establecimiento de éstos constituye un elemento totalmente necesario para asegurar tanto la comunicación personal, como la creación de debate. Por lo tanto, situamos la base de una buena estrategia en la creación de vínculos de confianza entre todos y cada uno de los empleados de la empresa, y en la transparencia de la información que se transmite en la misma.

6.1. PROPUESTAS DE MEJORA

Una vez identificadas las barreras o puntos débiles que tiene la empresa mediante la obtención de resultados provenientes de la auditoría de comunicación interna, se procede a la propuesta de una serie de mejoras, que tienen en todo momento en cuenta las características propias de una empresa que fábrica automóviles en un entorno industrial, por lo tanto serían perfectamente aplicables a cualquiera que pertenezca a dicho sector.

Estas propuestas han sido formuladas basándose tanto en las barreras a las que se enfrentan las empresas actualmente, y que han sido citadas anteriormente, como en la experiencia que me proporcionó la realización de las prácticas externas en la factoría de Renault en Palencia durante los cuatro meses de verano. Estas acciones de mejora se clasifican según el flujo de comunicación que pretenden mejorar:

6.1.1 COMUNICACIÓN DESCENDENTE

Algunas de las acciones que se proponen para la mejorar las herramientas de comunicación descendente y con ello, el proceso comunicacional de la empresa son:

CAPÍTULO 6

- **House Organ (Revista interna):** Teniendo en cuenta siempre los resultados obtenidos en la auditoría de comunicación interna, algunos detalles que se deberían tener en cuenta en la edición y distribución del House Organ interno son:

- Su diseño y contenidos: Éste debe ser totalmente visual, capaz de contener la suficiente información, sin que esta resulte excesiva. Sus contenidos deben adecuarse a la necesidad informativa de los trabajadores, para lo que se necesitaría priorizar la información que se debe contar sin llegar a sobreinformatar.
- Periódicidad y accesibilidad: La edición de esta revista interna resulta muy relevante para la empresa, debido a que se trata de la única herramienta de comunicación que los empleados pueden llevarse a casa y poder observarla con más tranquilidad.

La periodicidad con la que se facilita esta herramienta a la población laboral debe ser cada 15 días o cada mes, ya que depende tanto de la información que se genere dentro de la empresa que pueda resultar de interés para el público interno, como de que no resulte una herramienta pesada, porque podría provocar que el público se desinteresara de la misma.

En cuanto a la accesibilidad, la revista debe localizarse en puntos estratégicos ya que dentro de cualquier empresa que fabrique automóviles en un entorno industrial, nos encontramos con un público interno que trabaja durante 8 horas directamente en las líneas de producción, por lo que este tipo de trabajadores según termina su jornada laboral, sale directamente de la fábrica, sin dar rodeos para irse a casa a descansar. Es por este motivo por el que debemos situar los stands con las revistas en lugares de paso de este tipo de públicos, como por ejemplo la entrada o salida a la factoría y las zonas de descanso, donde los trabajadores para para almorzar y tomarse el café durante el descanso. Por el contrario, también se debe colocar stands con revistas en cada una de las oficinas de cada uno de los departamentos existentes en la empresa, para cubrir también a la población laboral que trabaja en las mismas.

- **Intranet:** Como la intranet se trata de una herramienta a la que sólo tienen acceso los empleados que trabajan con ordenadores desde la oficina de la factoría, existe una determinada población laboral, la que trabaja en las líneas de producción, que no tienen ningún acceso a la misma y por lo tanto se encuentran desinformados.

Es por este motivo por lo que se plantea la creación e implantación de una red social interna, una herramienta colaborativa a la cual se podría acceder a través de una aplicación instalada en cualquier dispositivo móvil o tablet que puedan tener los empleados. Esto permitiría a los empleados de las líneas de producción no sólo poder acceder a la información que se les facilita desde la dirección desde su casa, sino que también podrán interactuar con el resto de empleados a través de la misma, lo que favorecería el diálogo entre los diferentes miembros de la organización. De lo que se trata es de abrir canales bidireccionales.

Para poder proceder a la implantación de esta nueva herramienta, en primer lugar se debe hacer un estudio de la población laboral de la empresa, en el que a través de una serie de encuestas se demuestre si es factible o no la implantación de la misma, ya que debe haber un porcentaje muy elevado de empleados que desarrollan sus funciones en las líneas de producción, que dispongan de un smartphone y sepan usarlo, ya que este tipo de población es el que más nos interesa abarcar ya que no tienen acceso a la intranet de la empresa.

ANÁLISIS DE RESULTADOS METODOLÓGICOS: PLAN DE ACCIÓN

En cuanto a la propia intranet, debe estar controlada y actualizada periódicamente, para que no dé la imagen a los empleados de abandono. Debe ser un lugar a través del cual los empleados accedan y sientan que la información que se les facilita está actualizada en todo momento y por el contrario no se encuentra obsoleta.

- **Señalética:** Como bien se ha argumentado anteriormente, en la empresa se cuenta con una determinada población laboral que, por el hecho de desarrollar sus funciones directamente en las líneas de producción, su tiempo de exposición a los mensajes se reduce considerablemente. Por ello, las herramientas de comunicación que forman parte de la señalética (paneles informativos sobre resultados, tablón de anuncios, carteles de campañas emprendidas, etc.), deben localizarse en lugares de obligado paso por este tipo de trabajadores, como por ejemplo las zonas de descanso o los recibidores que dan paso a los vestuarios.

Además este tipo de herramientas debe ser totalmente visual y también servir de apoyo a los superiores en las reuniones formales con sus empleados.

- **Reuniones formales:** Se propone que se establezca un calendario tanto de reuniones formales jerarquizadas, como de reuniones informales, a través del cual se favorezca la comunicación cercana hacia el empleado.

Además mediante este tipo de reuniones, se pretende reforzar la figura del jefe en las reuniones a través del liderazgo, es decir, que los jefes sean capaces de motivar y mover a su equipo, de transmitirles que ahora la responsabilidad de los proyectos es de todos, de que se sientan parte del proyecto, y con ello, parte de la empresa.

Por otro lado también se plantea la posibilidad del desarrollo de un *Management Meeting* anual, en el que los profesionales responsables de los distintos departamentos (comunicación, recursos humanos, ingeniería, calidad, etc.) de cada una de las factorías que tiene la empresa repartidas por la geografía, se reúnan para que intercambien ideas y experiencias. A través de esta experiencia, los profesionales responsables de cada departamento podrán aprender de las buenas ideas que se estén desarrollando en otra factoría y poder aplicarlo en la propia, para así entre todos trabajar por mejorar la compañía.

6.1.2. COMUNICACIÓN ASCENDENTE

En cuanto a las acciones de mejora que se proponen para mejorar la comunicación ascendente son las siguientes:

- **Desayunos con la Dirección:** A través de este tipo de acción se pretende no sólo favorecer una comunicación cercana entre la Dirección y los empleados que se encuentren en el nivel más bajo de la jerarquía de la empresa, por ejemplo, sino también promover la eliminación de los rumores que se puedan originar. Ya que, si cualquier empleado tiene un determinado tiempo para poder conversar con la dirección, dará más credibilidad a la información que proviene directamente de la Dirección que a la que le llega a través de rumores.

Estos desayunos con la Dirección se realizarían con una periodicidad de unas 3 o 4 veces al mes, con grupos reducidos de entre 15 o 20 personas. La labor del responsable de comunicación en este tipo de acciones es muy importante, ya que, aunque se pretende que la conversación sea un diálogo natural, éste debe elaborar un guion que, de forma natural, debe seguir para controlar en cierta manera los temas sobre los que se deben hablar, y así impedir que la reunión entre Director y empleado subordinado se convierta en repiques, ataques y discusiones.

CAPÍTULO 6

- **Buzón de preguntas a la Dirección:** Por otro lado, para los empleados que no hayan sido escogidos para formar parte de los desayunos con el Director, se les facilitará un buzón (físico u on-line) a través del cual podrán escribir las preguntas que más les inquieten a la Dirección directamente sin tener que pasar por el filtro de sus superiores.

De todas las preguntas propuestas, se realizará una selección para no saturar a la Dirección de la empresa, y serán contestadas por ésta a través de una de las nuevas herramientas citadas en el apartado anterior. Si las preguntas se reciben en el buzón físico, se podrían incluir en el House Organ interno, y si por el contrario se realizan a través de la nueva plataforma On line, podrían contestarse a través de la misma.

- **Plan de Reconocimiento:** Desde la empresa, se debe promover la creación de un plan de reconocimiento que sea capaz de motivar a los empleados a que propongan nuevas ideas que tengan como principal objetivo la mejora de la empresa.

Lo que se pretende a través de esta acción es reconocer la iniciativa que adquieren los empleados a través de las sugerencias que plantean a sus superiores. Hacerles ver que sus opiniones también se tienen en cuenta y que gracias a la cooperación de todos se conseguirá construir una empresa mejor. Estas sugerencias se depositarían en un buzón facilitado por la Dirección de la empresa. El reconocimiento hacia los empleados se realizará a través del obsequio a los mismos de productos promocionales de la empresa (carteras, llaveros, bolígrafos, linternas, libretas, mochilas, etc.).

Por otro lado, para reconocer las funciones que desempeñan los empleados en sus puestos de trabajo, se obsequiará a los mejores empleados de cada departamento en cada mes con cupones de spa, entradas de cine, etc.

Otro de los objetivos que se persigue a través del reconocimiento a los empleados es la reducción del absentismo laboral, es decir, si se reconoce a los empleados que lleven sin ausentarse de su jornada laboral durante un periodo determinado (por ejemplo 5 años) con un determinado obsequio, los empleados se sentirán motivados a conseguir el reconocimiento que se les ofrece por cumplir durante tanto tiempo con sus funciones en su puesto de trabajo.

Todos estos tipos de reconocimiento aparecerán en el house organ interno como forma de reconocimiento social (con el resto de empleados) y como complemento al reconocimiento material.

6.1.3 COMUNICACIÓN HORIZONTAL

Una de las debilidades que se pueden encontrar dentro de la comunicación horizontal es la formación de rumores. Para evitar que se propaguen rumores dentro de la empresa, la información transmitida por parte de los directivos hacia los empleados, debe caracterizarse por ser continua o tener una periodicidad razonable, sin llegar a sobreenformar a los empleados. Además esta información debe ser totalmente clara, por tanto transparente, y coherente.

6.2 PLAN DE COMUNICACIÓN

Tras haber reflexionado y estudiado los diferentes resultados obtenidos a través de la realización de la auditoría de comunicación interna, y haber planteado después una serie de acciones que, se supone que beneficiarán a la empresa a través de la mejora de la comunicación interna de la misma, el gabinete de comunicación procederá a la confección de un plan de comunicación que recoja todas las acciones de mejora propuestas. A través de este

plan de comunicación, el gabinete de comunicación también pretende transmitir los objetivos de la organización tanto dentro, como fuera de la misma. Para ello se sirve de las distintas herramientas y modos de comunicación.

Por lo tanto se define plan de comunicación como un documento que contiene la planificación estratégica necesaria que permite a la organización conseguir los objetivos propuestos, dentro de un periodo de tiempo determinado. Es decir, se trata de una herramienta que contiene el conjunto de decisiones y acciones que servirán de guía a la empresa para conseguir los objetivos que pretende alcanzar.

Cada plan de comunicación será específico para cada empresa, ya que éste debe responder tanto a sus necesidades, como a los objetivos propuestos por la misma. Dentro de las empresas se deben existir dos tipos de planes de comunicación. Por un lado, el plan de comunicación general, en el que no sólo se plantee una estrategia global de comunicación que reglamente la actividad de la empresa en su día a día, sino que también determine de forma explícita los objetivos tanto a corto, como a medio, o a largo plazo. Por otro lado un plan de comunicación específico, para cuando se produzcan situaciones comunicativas muy concretas, como por ejemplo la comunicación de crisis y su consiguiente recuperación de la imagen. En este caso, tan sólo abordaremos el desarrollo de un plan de comunicación general.

A continuación se plantean una serie de puntos que debe contener un buen plan de comunicación global³:

1. Introducción: Se trata de exponer una breve presentación de la empresa, para ello en esta introducción se deben incluir tanto la misión, como la visión y los valores que guían a la misma.
2. Público Objetivo: Se trata de identificar y segmentar a la población laboral de la empresa en diferentes clases de público objetivo, ya que no todos los empleados tienen el mismo tiempo de exposición a los mensajes, ni tienen acceso a todas las herramientas comunicativas existentes en la empresa. De ahí la importancia de la segmentación del público, si no se segmenta bien el público objetivo, el plan de comunicación no obtendrá los objetivos propuestos.
3. Análisis del entorno – DAFO: En este apartado debe incluirse una pequeña investigación centrada en la evolución del entorno y del sector en el que se encuentra la empresa y su posicionamiento dentro de éste. Además debe incluirse un análisis DAFO que identifique tanto las oportunidades y amenazas, como las fortalezas y debilidades de la empresa.
4. Objetivos y Estrategia: El gabinete de comunicación debe informar a través de este plan de comunicación de los objetivos estratégicos operativos y de comunicación que pretende llevar a cabo la empresa. Por lo tanto, también es preciso explicar la estrategia de comunicación que se va a emprender.
5. Acciones, Calendario y Presupuesto: En este punto se desarrollarán las diferentes acciones de comunicación a través de las cuales se pretende mejorar la comunicación de la empresa y que han sido propuestas anteriormente. Además debe indicarse los resultados que se quieren obtener tras su aplicación.
Una vez propuestas las acciones, se procede a la elaboración de un timing que establezca en que momento determinado se van a llevar a cabo cada una de las acciones propuestas. En él se indicará el estado en el que se encuentran las acciones a

³ Ayestarán, R., Rangel, C., & Sebastián Morillas, A. B. (2012). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad: Conectando con el consumidor*. Madrid: Esic, 2012.

CAPÍTULO 6

través de un semáforo, es decir, se indicará si se han llevado a cabo o no las acciones mediante los colores rojo (no realizada), naranja (en proceso) o verde (realizada). Y por último, se plantea una hoja de presupuesto que recoja el coste tanto parcial, de cada una de las acciones, como el coste total que conllevará la ejecución del plan de comunicación.

6. Evaluación y control de resultados: Después de haber propuesto e implantado un plan de comunicación, resulta imprescindible la evaluación y control de resultados. Para ello, la empresa debe establecer unos indicadores de seguimiento (sistemas de evaluación) que, por un lado revisen si se han cumplido los objetivos de comunicación propuestos, y que por otro lado, realicen un seguimiento del plan de comunicación en cuanto al control del presupuesto, de los plazos, del clima de la empresa, del grado de conocimiento y utilización de las herramientas de comunicación en la empresa, etc.



ESQUEMA 6.9: “MODELO DE PLAN DE COMUNICACIÓN”

Fuente: Elaboración propia a partir de Ayestarán, R., Rangel, C., & Sebastián Morillas, A. B. (2012, p.286).

CAPÍTULO 7:

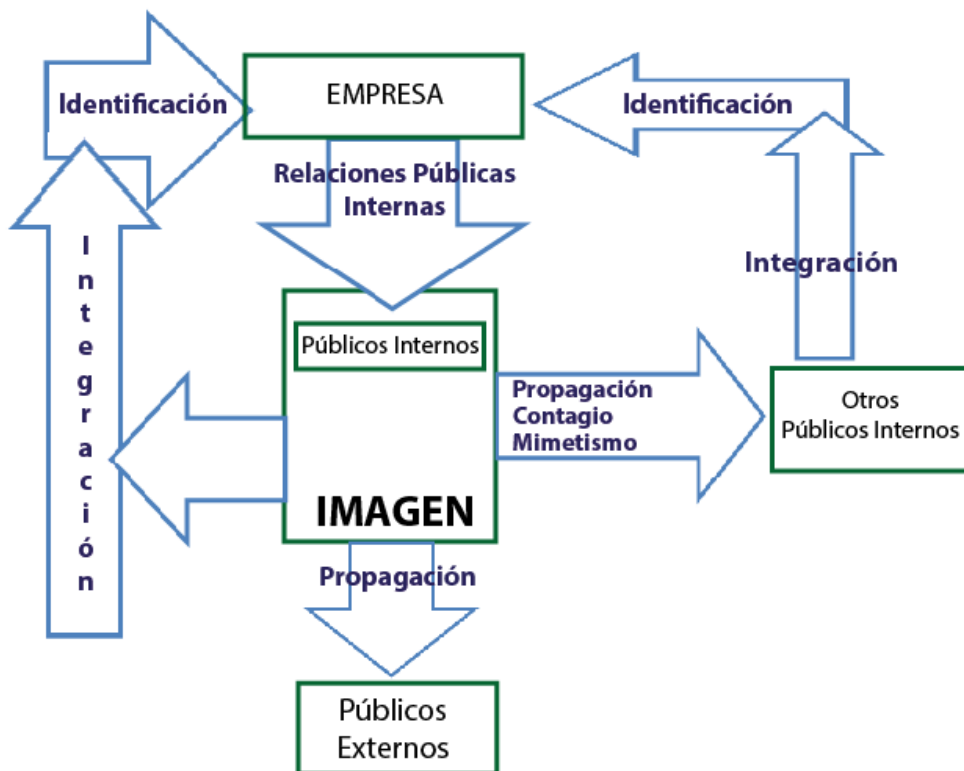
EFFECTOS DE UNA BUENA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA

CAPÍTULO 7

A continuación se muestra un esquema que representa el efecto que produce la gestión de la comunicación interna en una empresa, para que podamos observar la verdadera importancia que cobra la gestión de la comunicación dentro de la empresa, ya que ésta produce beneficios dentro de la misma, algo que también produce un efecto inmediato en su exterior.

Esto se produce a través de un refuerzo positivo en los públicos externos, quienes a su vez, sufren un proceso a través del cual ciertos elementos cambian sus funciones dependiendo del momento o de la circunstancia de su actividad. Es decir, el Plan de Comunicación Interno ejerce su influencia en la población laboral de la empresa a través de la trasmisión de su imagen, y estos públicos a su vez, se convierten en imagen o embajadores de la marca en el momento en que interactúan los públicos externos. Por lo tanto, no sólo se produce un proceso en el que la imagen de la marca se transmite al exterior, sino que también tiene un efecto en la población laboral de la empresa o público interno, en cuanto a¹:

- Propagación: Consiste en que el empleado transmita de forma interpersonal y de forma consciente los aspectos culturales de la empresa para la que trabaja.
- Contagio: Se produce entre distintos empleados de una empresa debido a ciertos comportamientos basados en la motivación o en la competencia.
- Mimetismo: Asunción de la cultura corporativa por parte de un empleado, como forma de imitación a los comportamientos que tienen otros empleados.



ESQUEMA 7.10: "EFECTO DE UNA BUENA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA"

Fuente: Lacasa y Blay, A. S. (1998, P.106).

¹ Lacasa y Blay, A. S. (1998). Gestión de la comunicación empresarial. Barcelona: Gestión 2000.

EFECTOS DE UNA BUENA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA

Por otro lado, mediante el siguiente gráfico, se muestra el proceso evolutivo a través del cual, gracias a una buena gestión de la comunicación empresa dentro de cualquier empresa, no sólo los trabajadores se convertirán en grandes embajadores de la marca, sino también cualquier persona que pertenezca al público externo de la empresa.

La conversión del público interno en embajador de la marca, es totalmente clara, y se debe a la influencia directa que recibe a través de la gestión de la comunicación interna de la empresa para la que trabaja, pero, ¿Por qué cualquier persona ajena a la empresa puede convertirse también en un embajador de la marca? Pues bien, la respuesta la encontramos representada a través de dicho proceso, como se ha mencionado anteriormente.

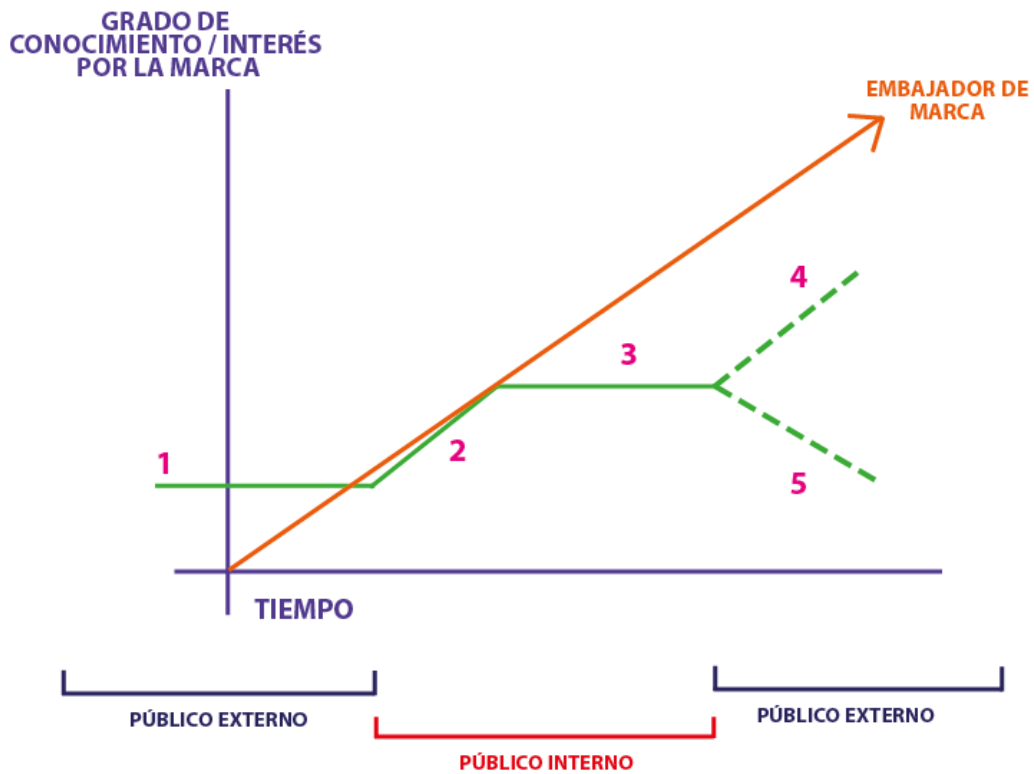
1. Esto es, porque cualquier persona de edad adulta y totalmente ajena a la empresa, está dotada de un cierto conocimiento básico o inicial acerca de cualquier empresa dedicada a la producción, promoción y posterior venta de vehículos. Esta persona llamada “público externo” se localizaría en la [primera situación](#) dentro del proceso de formación de embajadores de marca, y su conocimiento acerca de la misma se representa de forma lineal, ya que a no ser de que investigue sobre la marca, su grado de conocimiento sobre la misma siempre será el mismo.
2. Este público externo, en cualquier momento de su vida puede entrar a formar parte de la población laboral de cualquier empresa dedicada a la fabricación de automóviles. Por lo tanto, esta persona inicial, que anteriormente era categorizada dentro del público externo de la empresa, pasa directamente a formar parte de la misma como “público interno”, y con ello a localizarse en la [segunda situación](#) del gráfico mostrado a continuación.

Su grado de conocimiento, como podemos observar en el gráfico siguiente, sufre un considerable crecimiento, debido tanto a la formación que éste recibe mediante el proceso comunicacional interno, como a la influencia de este mismo proceso con el transcurso de los años. Un proceso en el que el nuevo “público interno” no sólo conoce y asume los valores y objetivos de la empresa, sino que también se identifica con ellos, lo que hace que se sienta totalmente integrado en la empresa. Este aumento del grado de conocimiento de la marca sería totalmente imposible sin una buena gestión de la comunicación interna de la empresa.

3. En la [situación número 3](#) del gráfico, se representa el estancamiento que sufre el grado de conocimiento del público interno de la empresa. Esto es porque llega un momento en el que, con el transcurso de los años en los que el empleado lleva formando parte de la empresa dentro de su población laboral, éste conoce a la perfección y tiene totalmente asumida la cultura corporativa de la empresa para la que trabaja.
4. Por último, llega un momento en el que el empleado o abandona la empresa, por propia voluntad o no, debido a un cambio de empresa, un despido o una jubilación. En este momento es cuando cobra vital importancia la gestión de la comunicación interna de la empresa, ya que por un lado, si la gestión de la comunicación interna ha sido buena ([situación número 4](#)), sus resultados se verán reflejados una vez el empleado abandone la empresa, porque éste asumirá el papel de embajador de la marca, algo que influirá de forma directa en el resto de públicos externos, lo que promoverá la transmisión de una imagen de marca totalmente positiva entre cualquier tipo de público.
5. Por otro lado, si han existido problemas en la gestión de la comunicación interna ([situación número 5](#)), sus resultados también aparecerán representados en el empleado, una vez deje la empresa, ya que éste asumirá el papel de detractor de la marca, algo que repercutirá de forma muy negativa en la imagen que el público externo tenga sobre la marca. Algo que debería mover y motivar a la empresa a tomar las decisiones oportunas

CAPÍTULO 7

para cambiar la situación, porque de su imagen de marca depende directamente su éxito en el mercado, lo que afectará por tanto a la obtención de beneficios de la empresa.



ESQUEMA 7.11: "PROCESO DE EVOLUCIÓN DEL EMBAJADOR DE MARCA"

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES

CAPÍTULO 8

Tras la lectura del trabajo, podemos obtener conclusiones bien diferenciadas:

- En situaciones o entornos de crisis, se exige más a la población laboral.
- La necesidad de las empresas de adaptarse, tanto a las nuevas formas de comunicación (bidireccional), como a las nuevas herramientas comunicativas que permitan la interacción con sus públicos.
- La imprescindible elaboración de un plan de comunicación que haga frente a la situación que atraviesa la empresa y la cambie.
- La necesidad de exigir a las empresas de que doten a sus gabinetes de comunicación, de profesionales del campo de la comunicación para que conduzcan la comunicación interna de la empresa.
- La necesidad de que la empresa establezca una serie de indicadores que controlen los resultados obtenidos tras la implantación del plan de comunicación en la empresa.
- La gran relevancia que adquiere la gestión de la comunicación interna de una empresa, ya que de ella depende que ésta alcance la máxima eficacia, es decir consiga que la población laboral se integre en la empresa para la que trabaja y se sientan identificados con ella, ya que de esta identificación depende directamente la imagen externa de la empresa que se proyecta al exterior.
- Los empleados y los clientes tan sólo defenderán las marcas que sean transparentes y tengan un diálogo continuo con ambos. Tan sólo las empresas que lleven a cabo esta práctica serán capaces de convencer.
- Sólo los empleados motivados y que se sientan parte de la empresa, conseguirán transmitir, a través de su actitud, los valores de la marca, algo que hará que la experiencia del cliente se convierta en algo muy especial.
- Como bien se ha mencionado anteriormente, dentro de las empresas podemos encontrar un plan de comunicación específico, para cuando se produzcan situaciones comunicativas muy concretas, como por ejemplo la comunicación de crisis y su consiguiente recuperación de la imagen.

Por lo tanto, también se plantea la posibilidad de llevar a cabo en un futuro, una nueva investigación que amplíe los efectos de la buena gestión de la comunicación interna, a la comunicación de crisis, en cuanto a que, a partir de esta gestión se formen dentro de la empresa, portavoces cualificados, y por ello comprometidos e informados, totalmente capaces de sobrellevar y gestionar este tipo de situaciones comunicativas concretas.

**BIBLIOGRAFÍA Y
FUENTES
DOCUMENTALES**

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DOCUMENTALES

- Ayestarán, R., Rangel, C., & Sebastián Morillas, A. B. (2012). *“Planificación estratégica y gestión de la publicidad: Conectando con el consumidor”*. Madrid: Esic.
- Herrero, J. C., Alonso Palenzuela, A., & Fuente Lafuente, J. L. (2011). *“La comunicación en el protocolo: Las redes sociales, internet y los medios tradicionales en la organización de eventos”*. Oviedo: Protocolo.
- Lacasa y Blay, A. S. (1998). *“Gestión de la comunicación empresarial”*. Barcelona: Gestión 2000.
- Vilanova, N. (2013). *“Micropoderes: Comunicación interna para empresas con futuro”*. Barcelona: Plataforma Editorial.
- Sierra Bravo, R. (2008). *“Técnicas de investigación social: Teoría y ejercicios”* (14ª, 5ª reimp ed.). Madrid: Paraninfo.
- García Jiménez, J. (1998). *“La comunicación interna”*. Madrid: Díaz de Santos.
- Martín Requero, Mª I. (Curso 2012/2013). *“Ideas, Métodos y Estrategias creativas: El plan o proyecto creativo”*. Universidad de Valladolid, Campus de Segovia.
- Viniegra Mañas, L. (Curso 2013-2014). *“Investigación de la Eficacia Publicitaria”*. Universidad de Valladolid, Campus de Segovia.
- García Lomas, J.I. (Curso 2012-2013). *“Comunicación Interna”*. Universidad de Valladolid, Campus de Segovia.
- Tello, M. (2012). *“Manual de Auditoría”*. Recuperado el 10 de 05 de 2014, de: [<http://maxtello.com/manualdeauditoria1.pdf>]
- KELLY, J. (1978): *“Relaciones Humanas en la empresa”*. Editorial El Ateneo, pág. 13
- Morales Serrano, F. (2001) . *“Comunicación Interna”*. AJE Asturias (Asociación de Jóvenes Empresarios), recuperado el 7 de mayo de 2014, de: [<http://www.ajeasturias.com/V2/Control/file/COMPYTE/Herramienta%20Comunicacion%20interna.pdf>]
- Instituto de Empresa, Inforpress y Capital Humano (2002). III INFORME SOBRE EL ESTADO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN ESPAÑA: *“El liderazgo de la Comunicación Interna”*, recuperado el 5 de mayo de 2014, de: [<http://www.observatoriocomunicacioninterna.es/Imagenes/pdf/iiiestudioci.pdf>]
- Asociación Española de Fabricantes de Equipos y Componentes para Automoción, SERNAUTO (2014): *“Sector en España”*, recuperado el 30 de abril de 2014, de: [<http://www.sernauto.es/>]
- Roger, F. (2014) *“El automóvil en España, más cerca del fin de la crisis”*. Periódico digital CincoDías. Recuperado el 1 de mayo de 2014, de: [http://cincodias.com/cincodias/2014/01/14/empresas/1389710006_939264.html.]
- Cardeso Casado, R. (2012) *“Análisis del estado de la Comunicación Interna en una entidad socio-sanitaria”*, recuperado el 3 de mayo de 2014, de: [<http://zaguan.unizar.es/TAZ/FCSH/2012/8216/TAZ-TFG-2012-535.pdf>]
- *“Comunicación”*, recuperado el 28 de abril de 2014 de: [<http://www.profesorenlinea.cl/castellano/Comunicacion.htm>]

- “*Circuito de comunicación verbal*”, recuperado el 7 de mayo de 2014, de google imágenes:
[<http://espaniolparaelexamenunico.blogspot.com.es/2011/05/modelo-de-comunicacion-jakobson.html>]
- “*Encuesta sobre comunicación interna y satisfacción laboral*”, recuperado el 14 de mayo de 2014, de:
[http://www.uah.es/biblioteca/documentos/Encuesta_Comunicaci%C3%B3n2011.pdf]
[http://repository.ean.edu.co/bitstream/10882/847/5/KatherinHernandez2012_Anexos.pdf]
- Gerencia de Atención Primaria, Talavera de la Reina (2011). “*Plan de Comunicación Interna 2010-2012*”. Recuperado el 15 de 05 de 2014, de:
[http://comunicacionbus.pbworks.com/f/PLAN_COMUNICACION_INTERNA2010.pdf]