



Trabajo de Fin de Grado

Grado en ADE

**Comunicación interna de la
empresa: estudio del caso Grupo
Antolín RyA, S.A.**

Autor:

Sergio Francisco Gómez Villanueva

Tutora:

Isabel M^a Prieto Pastor

Valladolid, Enero 2015

Índice de contenidos

1. Justificación
2. Comunicación interna: concepto, objetivos y funciones
 - 2.1. Definición ¿Qué es?
 - 2.2. Objetivos
 - 2.3. Funciones
 - 2.4. Ventajas y desventajas
3. Proceso de comunicación
 - 3.1. Mensaje
 - 3.2. Emisor, receptor y código
 - 3.3. Canal
 - 3.4. Ruidos y barreras
4. Tipos de comunicación interna
 - 4.1. Formal
 - 4.1.1. Ascendente
 - 4.1.2. Descendente
 - 4.1.3. Horizontal
 - 4.1.4. Diagonal
 - 4.2. Informal
5. Herramientas de la comunicación interna
6. Innovación en comunicación interna: redes sociales corporativas
7. El caso del Grupo Antolín Valladolid
 - 7.1. Presentación, historia y organigrama
 - 7.2. Comunicación interna: rasgos generales y fuentes de información
 - 7.3. Comunicación interna: herramientas de comunicación
 - 7.3.1. Difusión de información
 - 7.3.2. Programas de retroalimentación para empleados
 - 7.3.3. Programas de asistencia al empleado
 - 7.4. Premios a la innovación
8. Conclusiones
9. Bibliografía

1. Justificación del trabajo

Por qué es importante la comunicación interna y por qué la consideramos un tema de interés, son preguntas que hay que plantearse dentro de la organización de una empresa desde un principio. Generalmente, damos por sentado que la comunicación interna es algo que ocurrirá espontáneamente cada día, en cualquier empresa. Sin embargo, tener una buena comunicación y llevarla a acabo de una manera efectiva no es siempre tan fácil. A pesar de ello, ¿puede la comunicación interna ser un elemento crucial de las organizaciones?, ¿Merece la pena velar por su gestión y cuidar la forma en la que se desarrolla? Indudablemente sí.

La comunicación interna desempeña un papel clave y fundamental dentro de la empresa: el de mantener conectadas a las personas de una misma organización en todo momento y de la manera más eficientemente posible. Ésta se utiliza como herramienta para conseguir objetivos de carácter superior, como es el de liderazgo y el de cultura de empresa.

A través de la comunicación interna se transmiten los objetivos y la misión de la empresa, los valores que pretende transmitir y con los que trabaja internamente, la estrategia de mercado, etc. Todo esto es necesario e importante que los empleados lo conozcan, lo entiendan y lo asimilen como suyo, y de esa manera el directivo podrá dirigir, liderar la empresa y conseguir encauzar el rumbo de todos los empleados en una dirección única y común.

Las relaciones humanas son un aspecto muy importante dentro de la empresa. Cuando una persona está trabajando, idealmente, debe encontrarse a gusto con lo que hace, y una vez que esto ocurre, la motivación y el empeño que ese empleado pondrá en la consecución de los objetivos marcados para él se verán incrementados de manera exponencial, consiguiendo, por ende, unos resultados mucho mayores para la empresa. Es, además, el hecho de ser humanos, lo que muchísimas veces nos hace cometer fallos, olvidos o decisiones erróneas que perjudican gravemente el desarrollo de la empresa. Y es el departamento de Recursos Humanos, a través de la comunicación interna, el que intentará ofrecer las herramientas necesarias para hacer desaparecer dichos fallos, o al menos minimizarlos y perfeccionar la comunicación interna en la medida de lo posible.

Aunque la importancia de la comunicación interna es algo incuestionable, como todo lo importante, perseguir la eficacia de la comunicación interna requiere de unos gastos de recursos y tiempo muy importantes. A lo largo del trabajo analizaremos en

profundidad todas las prácticas, herramientas y recursos que se utilizan para la consecución de los objetivos de la comunicación interna, así como el proceso comunicativo y los tipos de comunicación interna. Este recorrido será finalmente ilustrado con un análisis práctico de una empresa real, “Grupo Antolín”, donde se estudiará y se expondrá con detalle todo lo analizado a lo largo del trabajo.

2. Comunicación interna: concepto, objetivos y funciones

2.1. ¿Qué es la comunicación interna?

Antes de definir el concepto de comunicación interna, analizaremos como ha cambiado en las últimas tres décadas, hasta llegar al concepto que conocemos hoy en día.

La comunicación interna, vigente hasta los años 90, era considerada una función exclusiva del departamento de Recursos Humanos. Consistía en transmitir horizontal y verticalmente información operativa, laboral y organizacional, con el objetivo de facilitar la información entre los distintos niveles de la empresa. A partir de mediados de esa década es, sin embargo, cuando se empieza a forjar el concepto de comunicación interna actual; en esta etapa se comienza a hacer hincapié en la bidireccionalidad de la comunicación, con la aparición del feedback. Se pasa de una mera provisión de datos por parte del departamento de Recursos Humanos a una comunicación activa de ellos entre todos los miembros de la empresa (Pérez y Ayala, 2012).

Trasladándonos a la actualidad encontramos que para que una buena y correcta comunicación interna sea posible, esta debe estar basada en una estructura multidireccional integrando en dicha estructura, más o menos compleja, a todas las personas de la organización, desde el CEO hasta el peón. En esta red comunicativa se van a integrar comunicaciones de cuatro tipos, donde se van a utilizar herramientas comunicativas específicas en cada uno de ellos, para garantizar que la comunicación se da de la mejor manera posible y con la mayor efectividad. Estos cuatro tipos son: la comunicación ascendente, descendente, horizontal y la que caracteriza al departamento de Recursos Humanos, la diagonal.

La comunicación, como concepto amplio, puede ser definida como el vehículo que permite al emisor satisfacer la necesidad básica de informar a las personas que le

rodean. Además de para informar, también responde a otra necesidad, la de influir en las emociones, en los sentimientos y en las opiniones e intereses de quienes reciben la comunicación. Esta segunda necesidad es la que demanda una respuesta o un comportamiento, por parte de las personas y grupos receptores, ante cualquier situación. Y es este el fin último perseguido por la comunicación.

De forma más concreta, podemos definir la comunicación interna como el conjunto de actividades utilizadas para compartir información entre trabajadores de una empresa, donde se utilizan herramientas tanto formales, (Intranet, reuniones...) como informales (comentarios, "charlas de café"...).

Existen otras definiciones elaboradas por expertos, que definen la comunicación interna de una manera más precisa, así Kreps (1990) la define como *el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas*. Además según Costa (1998) *ha de ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad. Y estar orientada a la calidad en función del cliente*. Con esta definición de estos dos autores, podemos observar que la comunicación interna tiene otros objetivos más profundos que los de la mera consecución de la comunicación entre personas.

Una organización necesita trabajar y organizarse de una manera coordinada. Además debe disponer de una comunicación de carácter transversal para que todo trabajador de una empresa pueda estar implicado en todo proceso de gestión a cualquier nivel (Buenas prácticas Feaps). Y es para que esta comunicación trasversal y esta organización coordinada tengan lugar, donde la comunicación interna juega un papel importante, consiguiendo que los objetivos individuales de los miembros de la organización se orienten en concordancia con los objetivos y estrategias de la compañía, proporcionando una serie de canales adecuados que permitan a los individuos y a los diferentes órganos empresariales establecer y mantener el contacto entre sí. (Miquel Porret, 2007)

Es importante señalar también, que la comunicación interna es un proceso circular. Cuando una persona emite un mensaje y otra lo recibe, se da un proceso lineal de envío de información. Por ejemplo, un pintor que pinta un cuadro y alguien lo ve, el pintor puede transmitir paz, tranquilidad, ira o agobio con el cuadro, pero es una información que el que observa el cuadro recibe y ya, ahí acaba el proceso. En una empresa es importante que esto no suceda así y que se dé un proceso circular y no lineal. Es así que la información primero ira al receptor y este devolverá una opinión,

una respuesta y/o unos resultados al emisor del mensaje. Esta bidireccionalidad de la comunicación es muy importante en las empresas porque es así como se reduce la probabilidad de sesgo en la información, la duplicidad innecesaria o la aparición de controversias que pueden dar cabida a problemas internos. “En el ámbito de la organización, si miramos el entorno en que nos movemos, veremos que todo lo que hacemos, aparte del puro proceso productivo, es mover información que, al gestionarla correctamente en un sentido u otro, terminamos convirtiéndola en comunicación.” (Miquel Porret, 2007)

2.2. Objetivos de la comunicación interna

Hoy en día nadie niega que es indispensable la inclusión de las funciones y objetivos de la comunicación interna en los Planes Estratégicos de cualquier empresa, y que debe ser gestionada al mismo nivel que el resto de las políticas estratégicas de la organización.

La comunicación interna *“nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido”*.

Muchos autores hablan de los objetivos de la comunicación interna: *“su finalidad es intangible, sea cual sea la naturaleza y el tamaño de la empresa: mejorar los resultados de la empresa y por lo tanto su rentabilidad”* (Bannel, 1989: 49). Berceruelo (2011), por ejemplo, aprecia como líneas objetivas de la comunicación las siguientes: *vincular el trabajo individual y los objetivos empresariales, transmitir la misión y los valores de una organización, mantener vivo el estímulo y la motivación en la tarea diaria, mejorar la satisfacción personal, y mejorar la productividad y el rendimiento*.

Bannel y Berceruelo coinciden en que el objetivo principal de la comunicación interna es el de mejorar la productividad, el rendimiento, motivar a los trabajadores etc. en definitiva, como fin último, mejorar los resultados de la empresa.

Sobre esos objetivos anteriormente citados está basado el modelo de las “cinco íes” de Andrade (2005), en el que el objetivo fundamental de la comunicación interna sería *“respaldar el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, fomentando su*

involucramiento, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios”.

De este objetivo general se pueden sacar 6 objetivos más específicos, que serían las “cinco íes”; *identificación, información, integración, involucramiento e imagen* y una sexta “i”, que sería la *investigación*, formando lo que se conoce como el “Modelo de las seis íes” (Andrade, 2005).

2.3. Funciones de la comunicación interna

Basadas en los objetivos de la comunicación interna, encontramos importantes aspectos en los que está influye en el correcto y adecuado funcionamiento de una organización:

- Proporcionar la información necesaria para la consecución efectiva del trabajo.
- Actuar como vía por la que cualquiera pueda saber sobre cualquier cosa que sea de su interés.
- Otorgar a las personas en la organización objetivos claros y expectativas para su trabajo.
- Dar a la gente retroalimentación sobre su propio rendimiento.
- Proporcionar un apoyo emocional en tareas del trabajo difíciles.
- Permitir a cualquier componente de la organización tener una visión y un entendimiento claro y general de la situación de la misma.
- Conseguir mantener a las personas como parte de la organización, ayudándoles a mantener una visión compartida y un sentido de pertenencia, con la consiguiente mejora de la eficiencia en su trabajo.
- Promover una comunicación a todas las escalas.
- Permitir a todos los integrantes poder expresarse ante la organización.

2.4. Ventajas y desventajas de la comunicación interna

Una buena comunicación interna otorga una serie de importantes ventajas a la organización:

- Difusión de la identidad corporativa de la empresa.
- Promueve la confianza y el clima interno positivo.
- Informa a los empleados de forma individual o colectiva de las acciones de la empresa y de los objetivos que ellos deben cumplir.
- Permite dar a conocer los logros de la empresa.

- Promueve una comunicación entre todos los niveles de la empresa.
- Promueve un sentimiento de pertenencia.
- Otorga la transparencia de la empresa hacia los empleados, socios, familias etc.
- Incremento de la motivación

Por el contrario, cuando la comunicación interna no se efectúa debidamente, ya sea por insuficiente o por inadecuada, puede dar lugar a una serie de desventajas que afecten seriamente al buen desarrollo de la empresa:

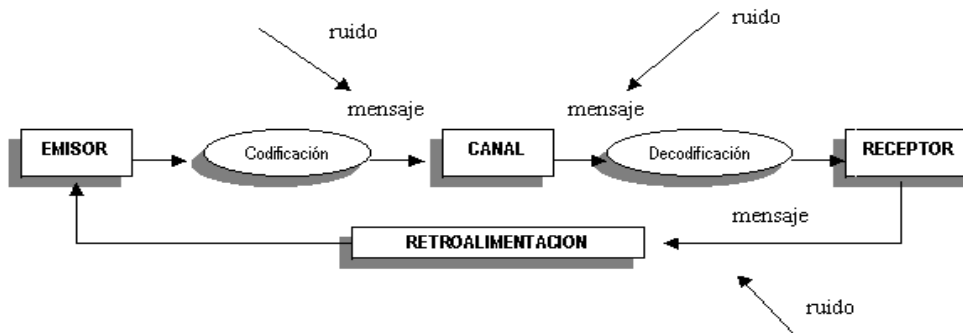
- Desorientación: la comunicación no es clara y cada empleado entiende las cosas de distinta manera y no se trabaja en la misma línea, con la consiguiente pérdida de eficiencia y eficacia en el trabajo.
- Actuaciones a modo de parche, actuando solo en caso de conflicto y no previniendo este.
- Incoherencia de la realidad con los actos llevados a cabo.
- Cultura basada en la desconfianza
- Desmotivación y pérdida de productividad.
- Deterioro del clima laboral.
- Rumores.
- Secretismo.

3. El proceso de comunicación

Hemos hablado de que es la comunicación interna, los objetivos, las funciones, y las ventajas y desventajas que encontramos en el uso de la misma. Una vez analizado eso, es importante detenerse a analizar cuáles son los elementos que componen el proceso comunicativo y, más concretamente, de la comunicación interna.

El proceso de comunicación sigue un esquema por el cual, si existiera una ausencia de alguno de los elementos que la componen no sería comunicación sino simplemente transmisión de información. A continuación, se ofrece un gráfico del proceso comunicativo y de los distintos elementos que lo componen:

DIAGRAMA DEL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN.



3.1. Mensaje

Ciertos autores comienzan definiendo el emisor y el receptor antes que el mensaje. En mi opinión el mensaje debe ir lo primero, ya que este está compuesto por la información, las ideas y los sentimientos que se quieren transmitir. Es importante remarcar que la información no es la comunicación, sino parte de ella, es decir, no se dará la comunicación si solo se da la transmisión de la información.

La comunicación surge cuando aparece la intención de transmitir un mensaje del tipo que sea. El mensaje está compuesto por una serie de símbolos que ordenados de una manera coherente se utilizarán para fabricar una información que será transmitida a posteriori. Existen dos tipos de mensajes con información que pueden ser transmitidos: los que hablan sobre hechos y los que lo hacen sobre sentimientos. Los primeros son mensajes con información objetiva, por ejemplo, la longitud de una mesa, el peso de un elefante o el dinero en el bolsillo. Esta información es utilizada por las empresas para actuar de la manera más eficiente posible. Así, por ejemplo, un directivo puede controlar las flaquezas y virtudes de los empleados, pudiendo tomar decisiones sobre su productividad (cantidad de piezas/hora) de forma objetiva. El segundo tipo son mensajes con información sentimental, dicho de otra manera, mensajes subjetivos o emocionales que expresan deseos, preocupaciones y opiniones. En una empresa este tipo de información es muy importante para conseguir maximizar la satisfacción de clientes, empleados y directivos, ya que las personas no son máquinas, y está demostrado que su eficiencia decrece cuando el ambiente laboral no es bueno.

Miguel Porret (2007) no diferencia dos tipos de mensajes, sino uno solo pero con dos posibles interpretaciones, lo explicaré con un ejemplo:

«Mi trabajo ha sido duro y fructífero estos dos últimos años». Este empleado, nos da los dos tipos de información. Por un lado no hace llegar la información

de sus progresos y su esfuerzo dentro de la empresa. Pero por otro lado, nos informa o nos avisa indirectamente de que probablemente podría merecerse un ascenso o una subida salarial.

Así, Miguel Porret señala que “*no hay mensaje sin metamensaje*” o dicho de otra forma, sin intenciones secundarias. Este metamensaje muchas veces es un problema, y lo es, debido a la dificultad en la detección de las intenciones del emisor.

Para reconocer estos problemas es importante analizar los mensajes en sus dos vertientes, no solo centrarse en los datos (información de hecho), sino también en la parte intencional o sentimental.

3.2. Emisor, receptor y código

Dentro de este apartado definiremos al emisor y al receptor y sus funciones en la comunicación, así como el código en el que el mensaje deberá estar cifrado para que pueda existir la comunicación. Para que la comunicación surja y el mensaje pueda elaborarse y transmitirse, es necesario que existan dos partes implicadas:

Por un lado se encuentra el **emisor**, que es quién envía el mensaje y, además, el que espera una reacción por parte del que lo recibe. En una organización, y en cualquier situación fuera de la misma, habrá distintos factores que influyan en la forma del mensaje y en las posibles respuestas ante la recepción del mismo. Por ejemplo, la información transmitida no será igual si un empleado habla con su jefe, o un alumno lo hace con su profesora, o si lo hacen con un compañero de trabajo o de clase respectivamente. En este caso, el estatus juega un claro papel influyendo en la forma y contenido del mensaje dependiendo de la situación en la que se encuentre el emisor. Miguel Porret (2007) señala ciertos aspectos a tener en cuenta en la emisión:

- Evaluar la importancia de la información,
- Situarse en el lugar del posible receptor,
- Elegir los símbolos precisos, adecuados y acordes con la situación,
- Elegir el canal adecuado,
- Elegir el momento oportuno,
- Y esperar la reacción del receptor.

Por otro lado está el **receptor**, que es la persona o conjunto de personas que reciben el mensaje y lo decodifican para su posterior interpretación en función de sus propias ideas, creencias o experiencias, lo que nos lleva a lo dicho anteriormente

sobre el emisor sobre el plantearse antes de emitir a quién va dirigido el mensaje. Miquel Porret (2007) distingue una serie de filtros informativos:

- Los estereotipos: Generalidades asumidas como ciertas, que suelen condicionar las opiniones.
- El efecto halo: según la imagen que tengamos de una persona, así creemos que esta actuará.
- Proyección: creer que otro actuará o reaccionará de la manera que nosotros lo haríamos estando en su lugar.
- Percepción selectiva: el receptor extrae conclusiones de lo que a él personalmente le interesa, desechando el resto.
- Expectabilidad: Percibir un suceso de la manera que nos gustaría que ocurriera.
- Defensa perceptiva: el receptor se aferra a sus ideas, no habiendo cabida a otras.

Para que el mensaje pueda ser entendido es necesario utilizar un **código** que tanto el emisor como el receptor conozcan. Este código estará compuesto por una serie de símbolos, como el idioma, los gestos, el sonido, el lenguaje... con los que se expresará la información del mensaje. Si se da el caso que el código utilizado por el emisor no es conocido por el receptor, el proceso de comunicación no podrá llevarse a cabo. Por ejemplo, cuando un anuncio no es claro, o no muestra el producto que pretende vender, el consumidor no apreciará (no descifrá) el mensaje e intención que el anuncio pretende transmitir. Lo mismo ocurre cuando dos personas hablan distintos idiomas e intentan, sin éxito, comunicarse. Al no hablar el mismo idioma no podrán ser capaces de descifrar el mensaje de la otra persona, no se entenderán y se dará el fallo comunicativo.

Es posible utilizar diferentes códigos para comunicar la misma información, solo que el código elegido deberá adaptarse a la situación, por ejemplo, para quedar con alguien, el emisor no se expresará igual, ni utilizará el mismo canal si el receptor es un amigo, un paciente o una eminencia política.

3.3. El canal

Otro elemento importante dentro del proceso de comunicación es el **canal**, que viene definido como el medio físico elegido por el emisor para hacer llegar el mensaje al receptor. Podemos clasificar los canales en dos grandes grupos: canales formales y canales informales.

Los *canales formales* dentro de una organización serán aquellos que entrelazan a sus miembros siguiendo una estructura jerárquica o predeterminada. El ejemplo más habitual de canal formal es el organigrama.

En una empresa la comunicación formal puede seguir cuatro direcciones: ascendente, descendente, horizontal y diagonal. Cada dirección favorece la comunicación entre distintos departamentos, equipos, áreas de organización y niveles dentro de la empresa, dando lugar a la consecución de un feed-back, una cohesión departamental, una participación, unos valores de empresa etc. En resumen, el objetivo final de estos canales de comunicación es el de hacer llegar la información de un sitio a otro de la manera más rigurosa y eficiente, tanto en la empresa, como en cualquier situación donde se dé el proceso de comunicación.

Los *canales informales* son los creados al darse la comunicación espontánea y personal. Estos canales se dan al margen de la organización jerárquica que caracteriza a los canales formales. El hecho de estar al margen da pie a que, en ciertas organizaciones, no se permita este tipo de comunicación, como puede ser el ejército, donde la formalidad es una de las bases que la constituyen. Pero incluso ahí, las relaciones humanas hacen que surjan este tipo de canales informales. El objetivo básico de los canales informales es el de ampliar e interpretar la información oficial de los canales formales, y es el hecho de interpretar lo que favorece la creación subjetiva de diferentes visiones u opiniones sobre un mismo mensaje.

A lo largo del trabajo se irá tratando más en profundidad los tipos de canales y las ventajas y desventajas de los mismos.

Hemos hablado del mensaje, de la codificación por parte del emisor, la decodificación por parte del receptor, los canales de comunicación y la coherencia que tiene que haber entre todos estos elementos para que la comunicación sea eficaz. Pero existe unos elementos que hay que tener en cuenta antes de dar por concluido el proceso de comunicación, estos elementos son el ruido y las barreras.

3.4. Ruidos y barreras

Se denomina ruido o barrera a todas las señales indeseables que disturban la recepción clara del mensaje enviado por el emisor. Estos pueden darse por tres motivos: debido al entorno, al emisor o al receptor. Dentro de una organización existen varios ejemplos muy frecuentes de ruidos y barreras: el excesivo ruido ambiental, que dificulta la comunicación entre los trabajadores, la sobrecarga de información en los

correos electrónicos, haciendo que la información verdaderamente importante se lea tarde, con desgana, o incluso sea descartada por equivocación, etc. La disminución del ruido es un objetivo importante de varios departamentos de la empresa, pero es el departamento de recursos humanos el que más empeño y esfuerzo dedica a eliminar o reducir estos ruidos.

Una posible clasificación de los ruidos más importantes son los que presentan Pérez y Ayala (2012):

- Temor reverencial: es el miedo que se tiene hacia la otra persona, un ejemplo muy común se da cuando un empleado sabe que algo está mal, pero no se atreve a comunicarlo por miedo a reprimendas.
- Tendencia egocéntrica: se da cuando una persona tiene una opinión y no la va a cambiar en ninguna circunstancia.
- Muletillas: repetir una palabra o frase continuamente. Esto consigue atraer la atención del receptor sobre la palabra y no sobre el tema en cuestión.
- Prejuicios: opinión fundada de antemano sobre un asunto o una persona, lo que lleva a restar valor al mensaje.
- Defecto o sobrecarga de información: ocurre cuando la información recibida es insuficiente o muy escueta, así mismo cuando la información está extremadamente detallada, lo que hace que dicha información se olvide o no se sepa asimilar correctamente.
- Rumores: es la información no verificada, que se transmite habitualmente por el “boca a boca”, y que al cabo de un tiempo puede llegar a considerarse real.

Es posible ampliar esta clasificación añadiendo alguno de los ruidos que señalan Robbins y Judge (2009):

- Comunicación “Políticamente correcta”: La forma de decir las cosas de manera inofensiva, puede dar lugar a que no se transmita la información de la manera más precisa.
- Comunicación aprensiva: la ansiedad que sufren ciertas personas al comunicarse de manera oral, escrita o de ambas. Esto puede dar pie a que en una situación que requiere de una comunicación cara a cara o por teléfono, se utilice un correo, reduciendo efectividad y dando una mala imagen.

3.5. Retroalimentación

Finalmente, el proceso de comunicación comienza en el emisor y, como todo proceso, es importante que sea circular terminando justo en el punto donde comenzó. El elemento que cierra el círculo de la comunicación es la retroalimentación, que puede ser la respuesta deseada o no deseada sobre la información enviada o simplemente la comprobación que se hace para saber si el mensaje ha sido recibido por el receptor de manera correcta o incorrecta, o si ha sufrido cambios o dificultades de entendimiento. Es en esta fase donde se dará por concluido el proceso de comunicación o se iniciará de nuevo en el caso de que la información no haya llegado de manera correcta. Si esta fase no se da, entonces no habrá comunicación, solo habrá información.

4. Tipos de comunicación interna

Cuando analizamos la comunicación interna, encontramos que existen dos grandes categorías en las que podemos incluir la gran mayoría de los tipos de comunicación dentro de la empresa: la comunicación formal y la comunicación informal.

4.1. Comunicación formal

La comunicación formal es el intercambio de información de una manera programada, a través de unos cauces dados, en base a unos objetivos claros y de una manera precisa, a fin de conseguir, a través de los más efectivos métodos, los mejores resultados para la empresa.

Los mensajes que se transmiten en la comunicación formal deben de tratar sobre asuntos concernientes a la organización, y esto debe ser muy controlado por el departamento de Recursos Humanos.

Existen cuatro formas en los que se puede dar la comunicación formal dentro de la empresa: en sentido ascendente, descendente, horizontal y diagonal.

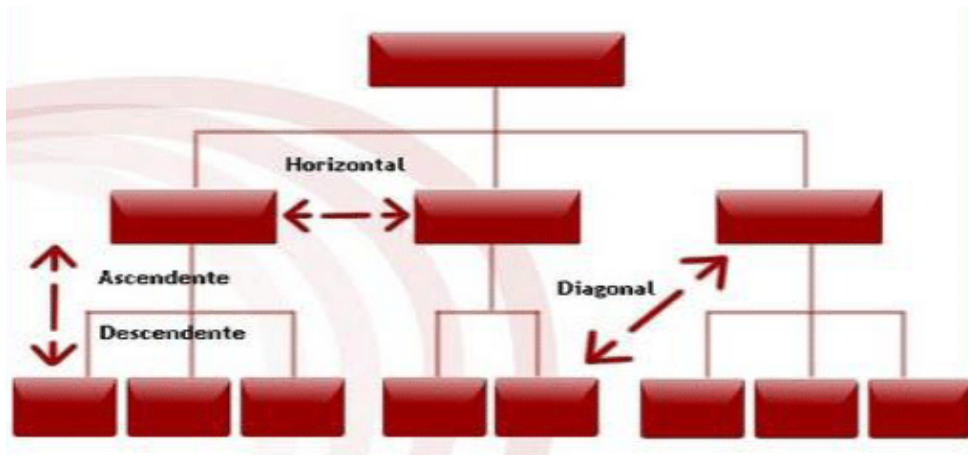


Gráfico procedente de: <http://www.gestiopolis.com/>

4.1.1. Ascendente

Es la comunicación que se establece desde los niveles inferiores a los superiores. Suele utilizarse para comunicar información, para plantear dudas, preguntas, sugerencias y quejas. “Este tipo de comunicación es escasa, al no ser apetecible, ante la falta de cultura comunicativa para hacer observaciones a niveles jerárquicos superiores” (Porret M. 2007). Los medios más típicos de la comunicación ascendente son el buzón de sugerencias, las entrevistas informales y las encuestas.

4.1.2. Descendente

Es la comunicación que fluye de niveles superiores a los inferiores. Es utilizada para comunicar tareas, objetivos generales y específicos, normas o formas de actuación, e incluso para comunicar resultados generales a la hora de hacer partícipe al empleado en la empresa. Las herramientas más utilizadas son, los medios electrónicos, los tabloneros de anuncios y las revistas.

4.1.3. Horizontal

Este tipo de comunicación se da entre miembros de la empresa del mismo nivel jerárquico. Es utilizado por integrantes del mismo grupo o equipo, o también en el intercambio de información interdepartamental, para la consecución de sus respectivas tareas con éxito. El principal objetivo que se persigue es el de la coordinación hacia unas metas globales conjuntas.

4.1.4. Diagonal

La comunicación diagonal es la que se lleva a cabo entre personas de distintos departamentos y con distinto nivel jerárquico. El ejemplo más habitual es el del

departamento de Recursos Humanos. Cualquier empleado puede ponerse en contacto con el departamento de Recursos Humanos, al igual que estos pueden solicitar hablar con cualquier empleado en concreto de la organización.

4.2. Comunicación informal

Este tipo de comunicación es el que utilizan los empleados para hablar sobre asuntos que no siempre están disponibles en los canales formales, como por ejemplo, la posible reducción general de salarios, o los méritos personales de los trabajadores, la lista de ascensos, rumores, problemas varios en el trabajo, etc.

La comunicación informal se produce de manera espontánea, y se suele dar en los pasillos, cafeterías o diferentes zonas comunes de la empresa. Esta comunicación informal tiene ciertas ventajas y desventajas, y es necesario tenerla controlada en la manera de lo posible. Hay empresas, como por ejemplo GOOGLE, que trabajan esta comunicación informal proporcionando a los trabajadores espacios comunes para el intercambio de opiniones, expectativas e ideas, con el objetivo de conseguir un desarrollo de las ideas más amplio, y para conseguir soluciones a problemas técnicos más rápida y exitosamente. Bien es cierto que no siempre esto es así. Uno de los problemas de este tipo de comunicación es que la información no siempre llega exactamente igual a todos sus destinos, y este sesgo producido puede crear ideas equivocadas y tensiones que tengan que ser atajadas por los directivos o por el departamento de RRHH a través de una vía formal.

En definitiva es una parte importante dentro de la comunicación interna, que debe dejarse que fluya pero siempre bajo un control y una supervisión periódica por parte de los directivos de la empresa.

5. Herramientas de la comunicación interna

Existen muchos tipos de herramientas para mejorar y hacer más efectiva la comunicación interna. En este apartado analizaremos varias de las herramientas que pueden utilizar las empresas para comunicarse internamente, que volverán a ser analizadas más detalladamente cuando analicemos el caso del Grupo Antolín.

5.1. Difusión de la información

- Manual del empleado: es una herramienta que se utiliza para dar a conocer a los empleados la política de empresa, las tareas propias a desarrollar y sus funciones

dentro de la empresa. Además suele incluir la filosofía y la historia de la empresa. Todos los empleados disponen de este manual, independientemente del cargo que tengan dentro de la organización.

- Comunicación escrita: se utiliza para comunicar información importante y precisa. Esta herramienta evita la generación de rumores y reduce el riesgo de interpretaciones subjetivas de la información.
 - Boletín informativo, revista o periódico interno: es una publicación periódica, que se reparte entre los empleados de forma gratuita y que es utilizada para mostrar información sobre los progresos de la empresa, concursos, eventos recientes, encuestas a los empleados, nacimientos, nombramientos gerenciales etc.
 - Tablones de anuncios: Se utiliza para comunicar información muy diversa y generalmente no de importancia extrema., normalmente complementado a otra herramienta de comunicación.
 - Circulares: son utilizadas por los superiores para comunicar información, generalmente urgente, a toda la organización.

- Comunicación audiovisual:
 - Cartelera: carteles informativos que varían diariamente. Suelen comunicar información social como eventos o acontecimientos en el corto plazo, cumpleaños etc.
 - Videoconferencia: Es una herramienta muy útil a la hora de realizar reuniones sin necesidad de que todas las personas tengan que desplazarse al mismo lugar. Es muy utilizada por las grandes empresas con el fin de reducir los costes de desplazamiento y minimizar el tiempo invertido en el mismo. El problema que puede surgir en las videoconferencias es que la calidad de la llamada sea baja, lo cual crea ciertas complicaciones a la hora de conseguir una buena comunicación.

- Comunicación electrónica:
 - Email, chats o mensajería instantánea: Son unas herramientas muy utilizadas por los empleados para comunicar información de forma instantánea a cualquier lugar del mundo. Tiene grandes ventajas en cuanto a rapidez y eficacia en el envío de información, pero tiene también inconvenientes como la saturación de emails, la utilización de los chats

para cuestiones personales y no del trabajo, mal entendidos por el “tono” en el que se expresa un mensaje, etc.

- Intranet: es una de las herramientas de última creación, que consiste en una página web adaptada al uso interno de la organización. Está conectada con redes exteriores como el correo electrónico, webs, bases de datos, ficheros etc. Otorga facilidades de acceso, a toda la información de la empresa, a todos los empleados. Esto, por un lado, es una ventaja, ya que permite que aumente la eficiencia en el trabajo, no siendo necesario pedir cierta información a un departamento diferente, ya que esta, está disponible para todos en la intranet. Pero por otro lado tiene alguna desventaja, como el hecho de que, todos los empleados puedan acceder a toda esa información, con la posibilidad de la filtración de la misma fuera de la empresa. Aunque existen medios para regular esto, como la creación de distintos niveles de acceso, diferenciando la información a la que se puede acceder dependiendo si el usuario es el CEO, un directivo o un peón en una fábrica.
- Reuniones informativas: se utilizan para transmitir cierta información, cara a cara, a todos los empleados, o a un grupo de empleados concreto. Permite el intercambio de opiniones sobre los asuntos tratados, pudiéndose llegar a soluciones o patrones de actuación inmediatos. Esta herramienta presenta también algunos contras, como la pérdida de efectividad y de tiempo si la reunión no se lleva correctamente organizada.
- Comunicaciones informales:
 - Gestión mediante paseos: los gerentes pasean por los lugares de trabajo de los empleados con dos objetivos, controlar la comunicación informal y recibir opiniones y sugerencias de los empleados. Esto a la vez sirve de impulso motivador para los empleados.
 - Cenas y comidas de empresa: Es en las comidas y cenas de empresa donde se lleva a cabo una importante comunicación informal, intercambiándose opiniones o puntos de vista tanto de proyectos, como sobre los propios empleados de la empresa.

5.2. Programas de retroalimentación para empleados

- Estudios de aptitudes del empleado: A través de diferentes técnicas, se pretende medir los distintos aspectos del trabajo, qué actividades, herramientas o comportamientos gustan a los empleados y cuáles no. Los temas que se evalúan

en este tipo de estudios son: las oportunidades de ascenso, el entorno laboral, la actitud de los supervisores, la calidad de la información y la formación, etc.

- Encuesta de clima: Es el ejemplo más usual de estudio de aptitudes. Para el diseño de este tipo de encuestas se suele elaborar una batería de preguntas habituales; *¿Cómo se siente en el trabajo? ¿Tiene quejas de su directivo?* y unas preguntas más específicas que requieran la situación actual de la empresa; *¿Cree que la internalización actual causará cambios en nuestra empresa? ¿Está de acuerdo con los ajustes de salarios actuales?* Por lo general, estas encuestas son voluntarias y anónimas, lo que a veces da pie a una participación menor de la esperada y a una visión de las preguntas demasiado crítica.
- Procedimiento de apelación: Es un mecanismo por el cual los empleados tienen la capacidad y oportunidad de discutir y proponer alternativas a las decisiones directivas. Esto evita muchas veces que los empleados recurran a la justicia, permitiendo a la empresa ahorrar en costosos honorarios a abogados. Según Gómez-Mejía, algunas de las decisiones directivas que suelen ser apeladas con más frecuencia son las siguientes: La asignación de horas extraordinarias de trabajo, las cuantías de los aumentos de las redistribuciones por méritos, el reembolso de gastos médicos, evaluaciones del rendimiento...

5.3. Programa de asistencia al empleado

- Retiros: Esta herramienta se ha puesto muy de moda en los últimos años, consiste en llevar a los empleados a un lugar tranquilo, a la montaña, al campo... en forma de premio por el trabajo realizado en la empresa. Se suele utilizar para anunciar ascensos o acontecimientos importantes que provoquen cambios en la organización.
- Buzones de sugerencias: Se utiliza para recoger sugerencias o críticas de forma anónima, lo que reduce el miedo de los empleados a expresar su opinión. Permite mayor fluidez en la comunicación ascendente.
- Reconocimiento al personal: actos en los que se premia los esfuerzos y logros de los empleados de manera grupal o individual.
- Formación: En los cursos formativos que ofrecen las empresas a los propios empleados, a parte de impartirse unos amplios contenidos sobre el tema a tratar en el curso, también se trabaja en la comunicación de los valores de empresa. Si la empresa pretende que todos los empleados utilicen el correo electrónico interno, aunque el curso no sea específico de eso, indirectamente incentivarán a los

empleados en el uso del mismo simplemente enviándoles la información del curso por dicho correo. Además, es una oportunidad muy buena para la empresa el crear un pequeño foro, donde se discutan ciertos aspectos de la empresa, para así recoger la visión y la opinión de los empleados.

6. Innovación en comunicación interna: redes sociales corporativas

El uso de redes sociales corporativas tiene una serie de objetivos dentro de la empresa; es una vía de formación de comunidades, pretende conseguir unos vínculos y conexiones fuertes, y además, persigue la aparición de sinergias entre los empleados. A parte de acercar a las personas, función básica de cualquier red social, también tiene como objetivo servir de punto de encuentro donde compartir información, opiniones, dudas e inquietudes, lo que puede llegar a agilizar la comunicación transversal y ascendente.

Los beneficios que se pueden obtener de un buen uso de las redes sociales corporativas son los siguientes:

- Trasmisión de la estrategia a los empleados, permitiendo que cada empleado pueda comentar sobre la misma, consiguiendo así unos puntos de vista diferentes dependiendo de la visión con la que los distintos empleados lo enfoquen.
- Liderar con el ejemplo: a través de videos protagonizados por líderes y/o empleados.
- Transmisión de campañas de valores y cultura.
- Branding interno.
- Engagement, fomentando el corporativismo y la pertenencia al grupo.
- Reforzar y premiar las buenas prácticas dentro de la empresa.
- Comunicación y conversación 360º

Dejando a un lado los beneficios y los objetivos que se pretenden cumplir con las redes sociales corporativas, existen también una serie de problemas que surgen con el uso de las mismas. No hay una clara definición de quién es el encargado de dirigir dichas redes sociales dentro del organigrama empresarial. Esto es debido a que son varios departamentos los que intervienen en ella, como el de Recursos Humanos o el de Comunicación y Analítica (<http://elogia.net/>). Otro problema que existe (en el

marco español) es el predominio de empresas tradicionales, no muy habituadas a la utilización de estas herramientas y más reacias al cambio.

Existen muchas redes sociales corporativas, a continuación analizaremos tres de las más conocidas y utilizadas:

- Zyncro: Se trata de un microblogging donde se comparte información y se colabora en la construcción de la comunicación interna en la empresa. Permite una comunicación diaria entre compañeros, y la revisión de noticias, tanto personales como corporativas. Además permite insertar eventos o actos próximos para mantener informados a todo los empleados.
- Kudos y Yammer: Son dos redes diferentes pero que cumplen la misma función en la empresa, mantener el contacto y la comunicación exclusivamente de los empleados. Yammer se centra más en el objetivo de formar un equipo entre trabajadores, facilitando la realización de proyectos y sinergias entre empleados impediendamente del departamento en el que se encuentren. Por otro lado, Kudos tiene como objetivo el reconocimiento a los empleados de su labor en la empresa, a fin de crear un mayor compromiso por parte de los mismos (<http://pymeup.com/>).

La elección de la red social a utilizar y la forma de utilizar la misma, depende mucho de las características de los empleados, y del grado de compromiso que ellos tengan con la misma. Es importante realizar un análisis previo, ya que de poco sirve tener, por ejemplo, un blog, si ningún empleado va a postear activamente en él. Por otro lado, es también muy importante no convertir una red social en el intranet de la empresa, ya que puede crear una serie de conflictos tanto de operatividad como de abandono de una de las dos herramientas por desuso.

7. El caso del Grupo Antolín

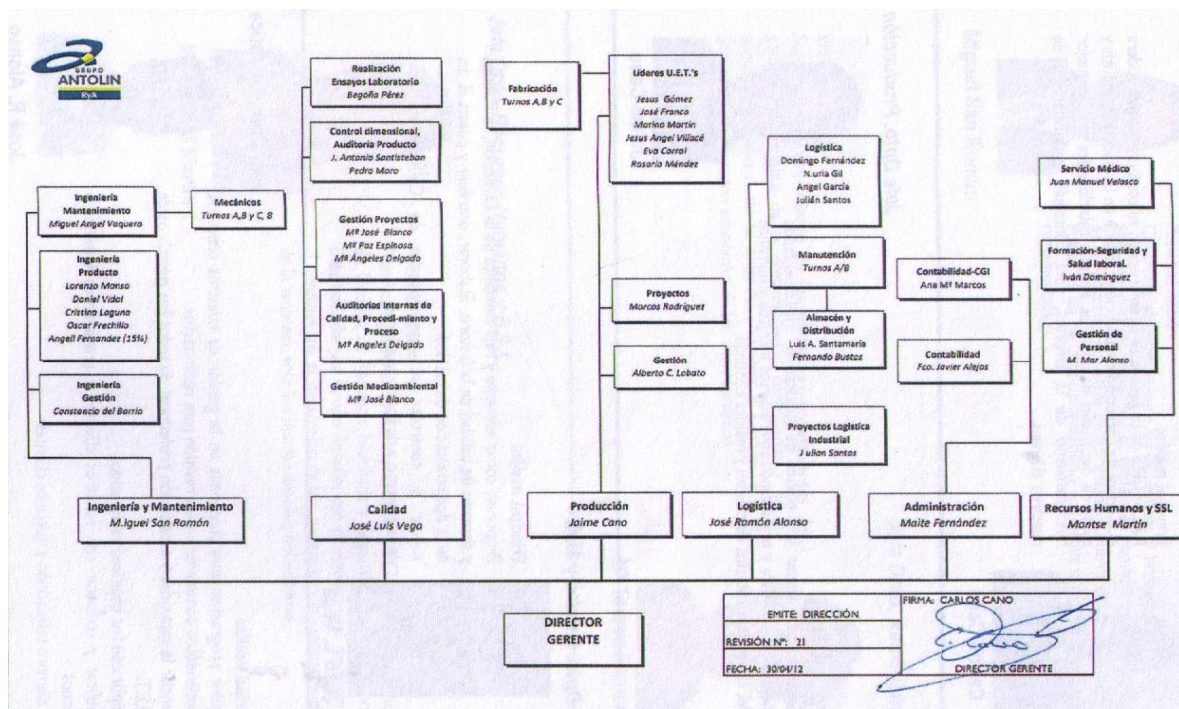
7.1. Presentación, historia y organigrama

El Grupo Antolín es la empresa de fabricación de componentes de interior de automóvil más importante de España, y una de las empresas mejor valoradas de Castilla y León. El grupo cuenta con más de 14.400 trabajadores distribuidos en 120

plantas productivas y centros Just in Time y 25 oficinas técnico-comerciales en todo el mundo.

En España el grupo cuenta con ocho puntos estratégicos: Burgos, Almussafes, Valladolid, Pamplona, Vitoria, Martorell, Vigo y Barcelona, siendo Burgos la sede central de la compañía. En la actualidad y bajo el panorama económico en el que nos encontramos, el grupo está a punto de inaugurar una fábrica en Valencia, con un fin claro y estratégico, acercarse lo más posible a uno de sus clientes más importantes, Ford, quién sitúa una de sus fábricas en dicha ciudad.

Los orígenes del Grupo Antolín se remontan a los años 50, con tan solo un pequeño taller mecánico en Burgos, regentado por Avelino Antolín López y sus dos hijos Avelino y José, y especializado en reparación de maquinaria agrícola y vehículos. En sesenta años, el Grupo se ha convertido en líder multinacional en desarrollo, diseño y fabricación de piezas de interior de automóviles.



7.2. La comunicación interna: rasgos generales y fuentes de información

Una vez introducido el grupo y algunos de sus datos generales más importantes, comenzaremos con un análisis, en profundidad, de la comunicación interna que es utilizada y requerida para el correcto funcionamiento del mismo. Nos centraremos, más concretamente, en las formas y recursos que utiliza el Grupo Antolín

para hacer llegar la información desde los altos cargos, a los trabajadores que se encuentran en la fábrica, y viceversa, es decir, en cómo los directivos recogen el feedback de los trabajadores a fin de mejorar tanto las condiciones del trabajador (salarios, quejas...), como ciertos aspectos relevantes de la empresa (problemas de baja productividad, fallos en la cadena de montaje...)

La comunicación que se lleva a cabo en cada una de las empresas que componen el grupo es siempre la misma, es decir, se utilizan las mismas herramientas de comunicación en Valladolid, en Shanghái y en San Petersburgo. Esta es una de las ventajas del grupo, la capacidad de compartir la información y el Know-How entre todas las empresas del mismo, ya sean desarrollos e innovaciones técnicas, como nuevos procesos de comunicación y de buenas prácticas. El Grupo Antolín tiene una comunicación interna muy extensa, en lo correspondiente a la comunicación entre las empresas del grupo. En este análisis solo se analizará la comunicación interna de una de las empresas en particular y no del grupo en conjunto. Concretamente, y para entender mejor la comunicación que se lleva a cabo en cada una de las empresas, se realizará un análisis exclusivo de una de las unidades más importantes dentro del grupo, "Grupo Antolín RyA S.A." situada en Valladolid, y extendiendo los resultados y conclusiones obtenidos al resto de fábricas.

Para poder llevar a cabo nuestro análisis, ha sido fundamental la colaboración de tres de los empleados de la empresa, que han actuado como fuente fundamental de datos, y a los que agradecemos el tiempo dedicado a la búsqueda y proporción de muchos datos relevantes para este trabajo. Cuyos cargos en la empresa son:

Jefa del departamento de Recursos Humanos y S.S.L. (JRRHH), con funciones de planificación, análisis y ejecución de políticas de Gestión de Recursos Humanos y Seguridad y Salud Laboral en el Grupo Antolín.

Técnico de organización (TO), con un bagaje de 27 años en la empresa. Su trabajo consiste en desarrollar desde el inicio o creación de referencias por parte de la empresa, analizando toda la estructura de costes, hasta poder concluir que un producto es válido o no. Todo esto conlleva trabajar y conocer, estructuras, formas de fabricación, costes, precios etc. Además, actualmente es presidente del comité de empresa.

Trabajadora en línea de producción (TP), con 18 años de antigüedad en la empresa, ha trabajado siempre en fabricación, primero trabajando de comodín, ayudando al

encargado en lo que requiriera, y en la actualidad, en la parte de control final, revisado, empaquetado y sellado final para cliente.

7.3. La comunicación interna: herramientas de comunicación

Dentro de Grupo Antolín RyA se fomentan dos formas fundamentales de comunicación formal, la ascendente y la descendente. A continuación, y siguiendo el mismo esquema desarrollado en la parte teórica, se analizarán en profundidad cada una de las herramientas de comunicación formal utilizadas por el Grupo Antolín.

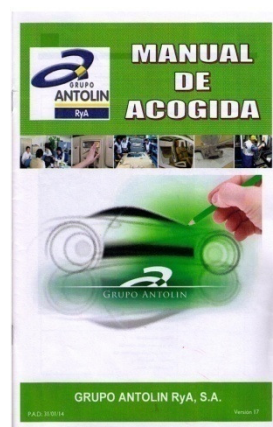
7.3.1. **Difusión de la información**

El manual del empleado

A través de esta herramienta el departamento pretende varias cosas, por un lado, dar las pautas específicas a cada empleado de lo que tiene que hacer, y por otro, que el empleado conozca la empresa más allá de su puesto de trabajo. Para esto, el departamento de Recursos Humanos del Grupo Antolín RyA dispone de dos guías o manuales.

a) **Manual de acogida:** en este manual se recogen los datos más importantes de la empresa, y todo aquello que el empleado debe saber cuando trabaja. Este manual de 50 páginas de extensión reúne información de:

- Breve bienvenida
- Historia, política y estrategias del Grupo
- Estrategias de mejora
- El organigrama de la empresa
- Información general
- Responsabilidad social corporativa
- Más información de interés



El departamento entrega este manual a los empleados que entran nuevos a trabajar, y es una herramienta que todos los empleados deberían de tener a mano. Los trabajadores entrevistados no disponen de esta herramienta debido a que la misma es de reciente creación, y ellos llevan ya muchos años trabajando en la empresa.

- b) **Guía del puesto de trabajo:** En esta guía o documento, se especifica las tareas que el empleado debe cumplir en su puesto de trabajo, y como debe llevarlas a cabo. Esto incluye normas de seguridad y prevención en el caso de los operarios de fábrica. La *TP* enumera los diferentes apartados dentro de la guía:

“Situación que tiene el puesto en la empresa, como tiene que llevar el operario el proceso, la revisión que tiene que hacer de las piezas, si es visual o de otro tipo. Además cada uno es responsable de revisar que la pieza que monta está en perfecto estado, no hay que esperar al final a comprobarlo”

El *TO* apuntaba que:

“Muchas veces estas tareas son algo abiertas o ambiguas, como cuando te preguntan, -¿tiene disponibilidad para viajar?- y ante una respuesta afirmativa, te pueden enviar 15 días a la fábrica de San Petersburgo notificándotelo con muy poco tiempo de antelación.”

Comunicaciones escritas

Dentro de la comunicación escrita encontramos diferentes prácticas llevadas a cabo por el departamento de Recursos Humanos, o por los directivos de la empresa. Por un lado están los tablones de anuncios, donde se colocan todo tipo de papeles informativos, circulares, viajes organizados por la empresa y demás información de interés.

En esta empresa esta herramienta es realmente importante, ya que los operarios no utilizan el correo electrónico a diario, y los avisos urgentes no llegarían a tiempo en la mayoría de casos.

Otra forma de utilización de la comunicación escrita dentro de la empresa es la impresión de cierta información, como por ejemplo, buenas prácticas, hojas informativas de cursos de aprendizaje, normas de seguridad..., para adjuntarla a la nómina. “Esto no siempre funciona, ya que muchas veces, la gente centra su atención en la nómina en sí, dejando de lado los papeles que la empresa entrega adjuntos a la misma” comentaba la *TP*.

La elaboración de panfletos con normas y consejos de seguridad también son muy frecuentes en la empresa, normalmente estos, vienen acompañando a una campaña específica, de la que hablaremos en el próximo apartado.



Revista interna

En Grupo Antolín RyA se elabora una revista para los empleados llamada “**La Gaceta RyA**”. Esta revista se elabora 5 veces al año, en los meses de febrero, mayo, julio, octubre y diciembre.

Esta revista de edición interna, se dispone en salas comunes y comedores. La función básica que tiene, es la de comunicar a los empleados una serie de información orientada generalmente al reconocimiento de méritos por parte de ciertos empleados, a informar sobre premios recibidos por la empresa, productos en los que se trabaja actualmente, cifras significativas de resultados de la empresa etc.

Otro apartado importante de la revista se centra en la transmisión de valores éticos de la empresa y de las expectativas que tiene la empresa de los empleados en esta materia. A continuación, un ejemplo de esta transmisión de la ética de la



empresa, hallado en una de sus revistas, dentro de un apartado denominado “Compromiso de los empleados y empleadas”:

“Tratar y actuar de forma educada, respetuosa y justa a todos los compañeros, compañeras y profesionales de Grupo Antolín, así como a nuestros/as clientes y prestadores de servicios, aplicando las políticas de la compañía en materia de diversidad y tolerancia, sin discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, color, sexo, idioma, religión, opinión, origen, o cualquier otra condición o circunstancia personal y/o social”.

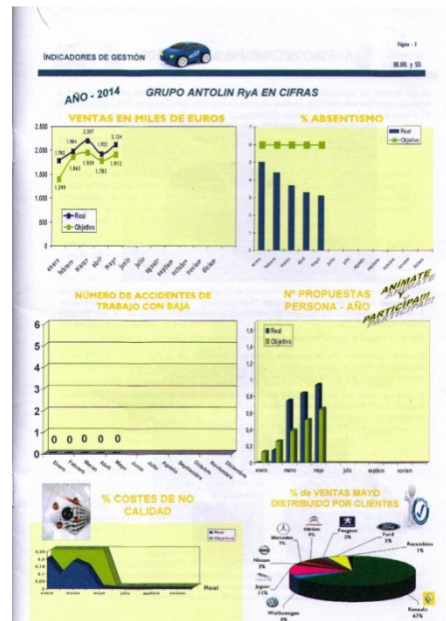
Este es un ejemplo en el cual se puede observar la llamada, por parte de la empresa, a la búsqueda de la tolerancia entre los empleados y empleadas de la empresa.

Por último señalar que en todas las revistas tienen un concurso en el que se pregunta por algo concreto dentro de la revista, y entre los que participen y acierten se sortea un premio, como por ejemplo un spa para dos personas, gimnasio gratis por dos meses, etc. Esta práctica tiene un objetivo muy claro: conseguir que los empleados lean la revista y estén actualizados en lo concerniente a la empresa.

Informes económicos

La publicación de alguno de los informes económicos es una motivación extra para los trabajadores, donde ven los resultados fruto de su esfuerzo y dedicación. Dichos informes son mostrados en distintos lugares: en las pantallas electrónicas, en la revista interna “La Gaceta”, en los tableros de anuncios...

A la derecha, un ejemplo que aparece en las primeras páginas una de las revistas:



Carteles y otros medios audiovisuales

Los carteles en papel o grabados en chapa son muy utilizados en esta empresa, siempre dispuestos en las entradas o en las máquinas para recordar el modo de empleo, las precauciones a tomar y los peligros de un mal uso de las mismas.

JRRHH nos cuenta una anécdota por la cual decidió hacer un cambio drástico, una innovación, en esta herramienta comunicativa en la empresa:

“Todos los días entraba a trabajar, y llegaba hasta mi despacho sin notar nada nuevo. Un día vino a verme una persona ajena a la empresa, y señaló que el cartel de bienvenida estaba ya un poco viejo. Yo no me había fijado ni si quiera en el cartel, lo diseñé hace muchos años, pero no era algo que me impactase al entrar. Lo mismo pasó con los valores de empresa escritos en un cartel nada más entrar, ahí estaban, como si de un campo de maíz al fondo de un cuadro se tratara”.

A raíz de esta anécdota, hubo un cambio drástico en todo tipo de carteles en la empresa. Se sustituyeron los carteles de papel por pantallas, que cambian la información en ellas a diario. Se instalaron televisiones y carteles electrónicos en las salas comunes y en los comedores, los cuales, muestran diariamente a los empleados toda clase de información, normas de actuación, los productos en los que se está trabajando en la actualidad, premios recibidos por la empresa por la innovación en proceso o por la creación de algún material nuevo, incluso premios a empleados o nacimientos recientes. Ambos, *TP* y *TO* coinciden en los beneficios de esta herramienta:

“Todas estas nuevas pantallas son una muy buena idea para mantener informados a los empleados, muchas veces cuentan cosas muy interesantes, y cuando sale tu foto en la pantalla reconociendo tu méritos, te motiva a seguir trabajando duro”.

Las comunicaciones electrónicas

Todos los empleados en la empresa disponen de correo electrónico. Dentro de las U.E.T.'s (Unidades elementales de trabajo), los operarios solo lo utilizan para recibir información y el resguardo de la nómina, sin embargo son los líderes de las U.E.T.'s quienes utilizan el correo electrónico para desarrollar la comunicación horizontal, con otras U.E.T.'s, y ascendente, con el jefe de producción. Igualmente, si

hablamos de un nivel departamental, la comunicación electrónica se da de manera horizontal, ascendente, y con otras empresas del grupo. El *TO* remarca que:

“No hay colapso con el correo electrónico, cada mañana tenemos muchos correos, pero es algo con lo que se trabaja y se cuenta”

Intranet:

Esta herramienta, como parte de la comunicación electrónica, es utilizada solo por los empleados que trabajan en la oficina, y la utilizan tanto para comunicarse internamente, entre departamentos, como para comunicarse con el resto de empresas del grupo. En ella comparten información de todo tipo, pero no con ello toda la información. El *TO* remarcó varias veces:

“Yo he viajado a la mayoría de fábricas del grupo, y he preguntado por información bastante concreta, y si es cierto que al final, después de mucho insistir, te la dan, pero muchas veces se muestran reacios a compartirla”.

La comunicación en las U.E.T.'s

Como ya se señaló anteriormente, las siglas U.E.T.'s corresponden a las Unidades Elementales de Trabajo. Son los distintos grupos de trabajo que se forman para llevar a cabo las tareas de producción, dicho de otra manera, son los empleados que trabajan en una línea de producción. (Lo que no significa que un empleado no pueda trabajar en varias U.E.T.'s).

Las U.E.T.'s están formadas de 15 a 20 trabajadores. Dentro de cada una de ellas, habrá un jefe de línea que será el que comunique la información al Jefe del departamento de producción, que será su superior directo.

Todos los días, se realiza una reunión de cada U.E.T. en la que se trata los problemas que hubo el día anterior y las posibles soluciones, donde se expone los cambios en la línea y las tareas específicas del día. El hecho de que las U.E.T. se reúnan una vez al día es para que, en caso de avería, o defecto en alguna de las piezas, no sea necesaria la reunión de la U.E.T., sino que pueda ser cualquiera de los operarios quien pueda avisar del problema.

“Cuando se detecta un defecto en sucesivas piezas, el operario que lo observa, llama directamente al personal del departamento de calidad, quienes acuden inmediatamente para evaluar el problema y solventarlo”.

7.3.2. Programas de retroalimentación para empleados

El cuestionario de clima

Es una encuesta anual, que es diseñada y desarrollada para proporcionar una oportunidad a los trabajadores de expresar su punto de vista acerca de las condiciones actuales de la organización. Se trata de un cuestionario anónimo, dirigido a obtener unas respuestas francas, que sirvan para identificar oportunidades, demandas, inquietudes, etc. El objetivo es mejorar organizativamente.

Este cuestionario, como cualquier otro, es afectado por diversos factores externos que pueden sesgar los resultados:

1. La participación: Este es un problema importante en cualquier encuesta no obligatoria, que es difícilmente subsanable, ya que depende de cada persona. La jefa de Recursos Humanos encontraba esto un serio problema, y decidió llevar a cabo una nueva práctica:

“En lugar de entregar las encuestas a cada empleado, y esperar a que las rellenasen en su casa y la entregasen, cosa que estaba dando malos resultados, se propuso sacar a los empleados de la línea, o puesto de trabajo en grupos de 7 personas para que rellenasen las encuestas, de esa forma, el tiempo que empleaban está siendo remunerado”.

Esta medida ha conseguido un nivel de participación en la última encuesta, elaborada en mayo del 2014, de más del 90% de los empleados. El *TO*, por el contrario, no encuentra correcta esta práctica:

“Puesto que de alguna manera deja de ser una encuesta voluntaria”

2. La veracidad de las respuestas: Otro problema que encuentra el *TO* en esta encuesta es que, ciertos empleados, aprovechan esta encuesta para ser excesivamente críticos con la empresa, puntuando bajo en general e incluso en aspectos donde no se está fallando.

Dejando al lado los fallos que pueda tener la elaboración del cuestionario y la consecución de resultados, la *TR* señalaba que ciertas preguntas sí que han servido para identificar problemas o requerimientos por parte de los empleados:

“En la pregunta 7: En mi empresa existen posibilidades de promoción en base a una buena cualificación y un buen desempeño, la puntuación media fue bajísima. Con esto se reivindicaba que los puestos vacantes por jubilaciones,

fueran ocupados por personal interno, en lugar de por empleados externos de nueva contratación”.

Campañas

Las campañas son muy comunes en el Grupo Antolín. Cuando el departamento de Recursos Humanos detecta un problema, o una carencia en un ámbito laboral, realiza una campaña para dar a conocer el problema y las posibles soluciones al mismo. Estas campañas varían año a año, adaptándose a las necesidades. Este año 2014 las campañas que se ha llevado a cabo han sido: “Campaña de Ley de protección de datos”, “Campaña conoce a nuestros clientes” y “Campaña de RSC contra el cáncer”.

Gestión mediante paseos

Las oficinas de la dirección están comunicadas directamente con la planta de montaje, y es una práctica muy común por parte de los directivos el dar una vuelta por las líneas y preguntar acerca de fallos recientes o simplemente preocuparse por el bienestar de los empleados. *“Esta práctica es importante”,* comentaba el TO, *“no deben de olvidarse que no solo hay máquinas sino también empleados”.* Los directivos necesitan observar el trabajo de los empleados cuando se ha añadido una mejora en un proceso, para posteriormente recalculan los tiempos y minimizar los tiempos ociosos de los mismos.

7.3.3. Programas de asistencia al empleado

Buzones de sugerencias

Existe una peculiaridad en los buzones de sugerencias en la empresa. Disponen de dos tipos de buzones. Por un lado, los habituales, los buzones de sugerencias y quejas anónimas, donde los empleados escriben anónimamente y es el comité de empresa quien lo recibe, y quien juzgará la relevancia de las mismas a fin de elevarlas a un grado de formalidad superior o no.

Por otro lado, he aquí la peculiaridad, cada U.E.T. dispone de un buzón de sugerencias, esta vez no anónimo, que pretende que los empleados descubran fallos organizativos, problemas en la línea de montaje, mejoras operativas, reducción de posibles costes, aprovechamiento de materiales con mayor eficiencia. La empresa tiene fijado un objetivo para cada U.E.T. de un número mínimo de sugerencias al mes.

La TR apunta:

“Puede parecer que los trabajadores de las líneas hacemos el trabajo de los que realmente deben pensar en la optimización de recursos, pero es innegable que nadie conoce mejor las máquinas, los procesos y los tiempos utilizados para cada actividad dentro de la línea que el propio operario. Además, estas sugerencias, como por ejemplo -esas bolsas que tiran a la basura en la otra línea yo las puedo reutilizar-, ayudan en su momento a la justificación de subidas de salarios”.

Además, cada mes premian a la persona que mejor sugerencia ha propuesto, siempre mirando en términos de reducción de costes, que es lo que busca la empresa.

Los retiros y cenas de empresa

Los retiros es una práctica que se lleva a cabo dentro de la empresa, aunque no con una frecuencia muy elevada, (uno cada 2 o 3 años). Por el contrario, las cenas de empresa se celebran una o dos veces al año. La más habitual es la cena de navidad, donde la empresa invita a todos los empleados a cenar, y en donde se aprovecha (al igual que en los retiros) a intercambiar opiniones, experiencias vividas a lo largo del año, a comunicar objetivos generales de la empresa a corto y largo plazo, y a reconocer el trabajo de los empleados a título individual y/o colectivo.

Formación

Aunque la formación o cursos de aprendizaje no son estrictamente herramientas de comunicación interna, a través de ellos se trabajan unos aspectos muy concretos. Por un lado se transmiten enseñanzas o formas de actuar por parte de los profesores, profesionales o directivos especializados, necesarias para el correcto desarrollo del empleado dentro de la empresa y la mejoras de sus capacidades. Esto estaría dentro de la comunicación descendente. Pero por otro lado, se da una gran importancia al intercambio de opiniones, preguntas, inquietudes, quejas e ideas de mejora posibles. Es en este contexto, y cuando se trabajan aspectos muy concretos, donde se descubren nuevas ideas o donde se expresan dudas, que de otra manera no se hubiesen planteado (ya sea por desconocimiento de dichas dudas o por miedo). Es esta segunda función de los cursos, lo que da pie a pensar en la posibilidad de la inclusión de la formación como comunicación ascendente. Un empleado del Grupo Antolín de Norte América que participó en uno de los cursos ofertados señala:

“Esta formación ha sido muy apreciada dentro del grupo y ha fomentado una mayor introspección y valoración de lo que supone ser un jefe/directivo en

Grupo Antolín. Se plantearon muchas preguntas y surgieron temas de debate que normalmente no se comentan en el día a día. Es una excelente oportunidad para conocer a otros directivos”.

El darse un ambiente más discernido en los curso de aprendizaje, da cabida a que todas esos temas no tratados en el día a día se traten y se analicen, en conclusión, se favorezca la comunicación ascendente casi tanto como la descendente o la diagonal.

7.4. Premios a la innovación

El Grupo Antolín fue galardonado con el premio Q-Innovauto 2013 por el comité de Automoción de la Asociación Española para la Calidad (AEC), en la categoría de “Difusión de la Calidad” por su gestión del conocimiento-lecciones aprendidas. A través de una herramienta global y del proceso de Gestión de Proyectos, consiguen recopilar toda la experiencia aprendida en cada proyecto, con el fin de transmitir dicha experiencia a todas las personas trabajando en esos proyectos de la manera más rápida posible, consiguiendo un incremento de la eficiencia en la actuación, facilitando la creación y adecuación de productos y procesos a las necesidades.

Los premios Q-Innovauto reconocen las mejores prácticas que contribuyen a la eficacia y al enriquecimiento de la gestión y mejora de la calidad, así como logros de los empleados que participan voluntariamente en la mejora de la calidad, así como la contribución a la difusión de buenas prácticas de gestión de mejora (<http://www.grupoantolin.com>).

8. Conclusiones

En la actualidad es impensable la existencia de una empresa, independientemente de las dimensiones de la misma, sin una buena comunicación interna.

La comunicación interna es un elemento de gestión muy importante dentro de la empresa y un aspecto fundamental para la consecución y correcta ejecución del conjunto de tareas que se realizan en la misma, de la manera más eficientemente posible.

Existen muchos factores que influyen en la comunicación interna, emisor, receptor, mensaje, retroalimentación, ruidos... y es función básica del departamento de Recursos Humanos desarrollar planes, técnicas y herramientas que faciliten la eliminación de problemas en cualquiera de los factores anteriores.

Se ha podido observar como en el campo de la comunicación interna se sigue innovando día a día, buscando nuevas, originales e innovadoras formas para hacer llegar a todos los empleados el mensaje de la manera más clara, precisa, fácil y atrayentemente posible.

Gracias al análisis de la comunicación interna del Grupo Antolín RyA, ha sido posible el comprobar de una forma práctica toda la parte teórica analizada al comienzo del trabajo, dando la oportunidad de mostrar como el Grupo Antolín RyA utiliza las herramientas, que en el ámbito general de la empresa se utilizan, y además, como innova, utilizando nuevas herramientas para cumplir el importante objetivo de la comunicación interna.

Por último, y para concluir, es importante resaltar la importancia y relevancia que han tenido las entrevistas realizadas a distintos trabajadores de la empresa con diferentes puntos de vista sobre la comunicación interna, que han otorgado al trabajo una visión más práctica, y han aportado una información muy relevante al opinar y ser críticos sobre temas relevantes en la comunicación interna. El tema de la Comunicación Interna debe ocupar un puesto de gran importancia dentro de los objetivos de toda organización, pues es a través de ella de la manera que se es alertado y prevenido sobre una batería de sucesos y casos en los que se pueden mejorar e innovar, y que, aunque *“salir de la rutina a todos nos cuesta y nos molesta, son cambios a veces costosos, pero en el medio/largo plazo, los resultados de los esfuerzos indudablemente dan su fruto”* (TR).

9. Bibliografía

Referencias Impresas

Bannel, Y (1989): *Comunicación y marketing interno: la revolución empresarial de hoy*. Madrid: Gramar.

Berceruelo, B (2011): *Comunicación interna en la empresa: claves y desafíos*. España: Wolters Kluwer.

Gómez-Mejía, L.R.; Balkin, D.B. y Cardy, R.L. (2002): *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Ed. Pearson education, Prentice Hall, 3ª edición.

Manual de Acogida Grupo Antolín RyA. Ed. Grupo Antolín, 17ª edición.

Pérez van Morlegan, L. y Ayala, J.C. (2012): *El comportamiento de las personas en las organizaciones*. Ed. Pearson education, Prentice Hall.

Porret Gelabert M. (2012): *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. ESIC editorial, 5ª edición.

Revista "La Gaceta" Grupo Antolín RyA; nº 160 (Mayo).

Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. (2009): *Comportamiento organizacional*. Ed. Pearson education, Prentice Hall.

Sarries Sanz, L. y Casares García E. (2008): *Buenas prácticas de recursos humanos*; ESIC editorial.

Referencias Online

Caja de herramientas comunitarias. Promover la comunicación interna. Disponible en:

<http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/administracion-efectiva/comunicacion-interna/principal>

Catálogo de buenas prácticas en Responsabilidad Corporativa. Universidad de Nebrija. Disponible en:

<http://www.nebrija.com/catedras/nebrija-santander-responsabilidad-social/pdf/biblioteca/Catalogo-buenas-practicas-RSC.pdf>

Desarrollo de la comunicación interna. AJE Asturias. Disponible en:

<http://www.ajeasturias.com/V2/Control/file/COMPYTE/Herramienta%20Comunicacion%20interna.pdf>

Edilson Bustamante Espina. *La comunicación interna y la promoción de la salud. Estudio del caso Madrid salud.* Barcelona, marzo 2013. Disponible en:

<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/117320/ebo1de1.pdf?sequence=1%20-%20page=155&zoom=auto,-107,691>

Galeon. Elementos del proceso de comunicación. Disponible en:

<http://promocionyturismo.galeon.com/productos2058802.html>

Gómez Sart, R. *PymeUP.* ¿Existen redes sociales para potenciar la comunicación interna en una empresa? 2013. Disponible en:

<http://pymeup.com/existen-redes-sociales-para-potenciar-la-comunicacion-interna-en-una-empresa/>

Guía de buenas prácticas de comunicación interna. Feaps. Disponible en:

http://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.feaps.org%2Farchivo%2Fcentro-documental%2Fdoc_download%2F100-guia-de-buenas-practicas-de-comunicacion-interna.html&ei=RguxU8KhCYml0QXgloG4Bw&usg=AFQjCNGw9qu2Xf

Hita, M. *Elogia.* Redes Sociales internas para empresas: ¿moda o recurso? 2012. Disponible en:

<http://elogia.net/blog/redes-sociales-internas-empresas-moda-recurso/>

King Núñez, K.I. *Gestiopolis.* Comunicación organizacional. Tipos y formas. 2012. Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/comunicacion-organizacional-formas-y-tipos.htm>

Morales Serrano, F. *La comunicación interna: Herramientas estratégicas de gestión para las empresas.* Disponible en:

<http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>

Prideco. Comunicación interna 2.0: Las Redes Sociales que más aportan al comunicador interno. Disponible en:

<http://pridecom.es/actualidad/comunicacion-interna-2-0-las-redes-sociales-que-mas-aportan-al-comunicador-interno/>

Proyecto de graduación: Comunicación Interna. Disponible en:

http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/57.pdf

Revista Informa invierno 2013. Grupo Antolín. Disponible en:

http://www.grupoantolin.com/sites/default/files/informa_68_es.pdf

RRPPnet. Tipos de comunicación interna. Disponible en:

<http://www.rrppnet.com.ar/comunicacioninterna.htm>.

Sanz Dranguet, B.E. *Las redes sociales como herramientas de comunicación interna en la organización*. Disponible en:

<http://www.boletindintel.es/BoletinesAyS/B100316/Docs/gesfor.pdf>