

Internal Communication System Analysis in a Small Company

Análisis del Sistema de Comunicación Interna de una Pequeña Empresa

Pablo Ignacio Sanchis^a, Tomás Bonavia^b

^a Universitat de València, e-mail: nasosanchis@gmail.com

^b Universitat de València, e-mail: Tomas.Bonavia@uv.es Tfno: 963864568 Av. Blasco Ibáñez, 21 46010 Valencia (España)

Recibido: 2017-03-14

Aceptado: 2017-05-10

Abstract

The aim of this paper is to analyze the internal communication system in a small company. We used structured interviews in all hierarchical levels to compare the perceptive differences and the way of using the communication tools. A total of five one-hour interview sessions were made to evaluate the involved variables in every communicative tool appointed by organization members. The results showed some contradictions between the respondents and a low horizontal and descending communication caused by the limited use of these communication tools. Finally, suggestions for improvements to prevent problems and enhance their positive effects were informed.

Keywords: *Organizational communication, business communication, systems of formal communication.*

Resumen

El objetivo de este trabajo es describir el diagnóstico que se llevó a cabo del sistema de comunicación interna en una pequeña empresa. La recogida de información se realizó a través de entrevistas estructuradas a todos los niveles jerárquicos de la empresa con el fin de valorar las diferencias perceptivas y modo de uso de los medios de comunicación disponibles. Se realizaron un total de cinco entrevistas de alrededor de una hora. Su desarrollo permitió evaluar las diferentes variables implicadas en cada herramienta comunicativa desde el momento en que era nombrada por un entrevistado/a. Los resultados mostraron algunas contradicciones entre los entrevistados y una baja comunicación descendente y horizontal, motivada por un limitado uso de las herramientas de comunicación correspondientes. Finalmente, se plantean algunas propuestas de mejora para prevenir determinados problemas y potenciar los efectos positivos de una buena comunicación.

Palabras clave: *Comunicación organizacional; comunicación empresarial; sistemas de comunicación formal.*

Introducción

El flujo correcto de comunicación puede redundar en el éxito o fracaso de una organización, pudiéndose encontrar buenos ejemplos de todo ello en las revistas especializadas y en la experiencia empresarial más cotidiana. Por señalar tan sólo algunos aspectos de la comunicación que pueden afectar al buen funcionamiento empresarial (Elías y Mascaray, 1998; Arroyo y Yus, 2007): la distorsión de mensajes, la ocultación de información importante, la incapacidad para transmitir la información relevante a todos los niveles jerárquicos de manera que pueda ser accesible a las personas clave para su procesamiento, los frecuentes problemas de coordinación entre personas y departamentos, etc. Todos estos aspectos sabemos que pueden desencadenar graves conflictos entre las personas que forman parte de una organización y acabar mermando la efectividad empresarial.

Siguiendo a Andrade (2005), podemos entender la comunicación organizacional, por un lado, como un proceso social: el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos; y, por otro lado, como un conjunto de técnicas y actividades: los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo que sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes.

En el pasado, la comunicación servía ante todo como proceso de transmisión de la cultura organizativa desde la cumbre de la organización hacia el resto de la misma, enfocada al direccionamiento de la organización (Aguilera, 2007). Hoy la comunicación actúa como elemento de gestión horizontal y como recurso estratégico (Timoteo, 2013). Se concibe de forma interactiva, enfocada a la adaptación de la organización a su entorno (Alonso y Becerra, 2011).

Aunque es manifiesto que la comunicación empresarial juega un papel clave como facilitador y cohesionador de relaciones y procesos, desgraciadamente la realidad es que continúa sin estar correctamente representada en buena parte de las organizaciones actuales, obviando las ventajas que de ello se derivaría como distintos estudios vienen demostrando (Déniz, 2010; Vargas, 2010). Las teorías sobre la importancia estratégica de la comunicación y su valor como nexo integrador no son nuevas. Koontz y Weihreich (1991) señalaban hace más de dos décadas que: “La función de comunicación es el medio a través del cual se unifica la actividad organizada [...] La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de la empresa porque integra las funciones gerenciales”. Por el contrario, la incomunicación o un cierto déficit de comunicación, como señala Villafañe (1999) es la responsable de la fractura interna de muchas organizaciones y de la existencia de barreras jerárquicas, funcionales y geográficas.

Atendiendo a la comunicación empresarial como proceso social, se han distinguido clásicamente los siguientes tipos de comunicación (Catalá Pérez, 2001; De Castro, 2014):

-Por un lado, la comunicación informal, que surge espontáneamente por parte de los trabajadores y demás miembros de la organización. Su uso responde a una necesidad de comunicación e intercambio de información útil para la adaptación al contexto y la respuesta a las demandas.

-Por otro lado, la comunicación formal, que se refiere a los sistemas que la organización ha diseñado y que, por lo tanto ha previsto intencionalmente, para conectar entre sí las distintas partes que componen su estructura, tanto vertical como horizontalmente.

La comunicación vertical se divide a su vez en comunicación ascendente o descendente (Robbins, 2004):

-La comunicación descendente se define como aquella que directivos y mandos utilizan para dirigir o influir en sus subordinados, es decir, trata de la transmisión de información dirigida desde una posición jerárquica

superior a una inferior. Normalmente este tipo de comunicación tiene la finalidad de comunicar: metas, estrategias y objetivos comunes a la organización; políticas, procedimientos, formas de retribución y aspectos estructurales; sistema de creencias y valores que determinan la cultura organizacional; servicios a disposición de los empleados/as; o resultados tanto empresariales como departamentales. En definitiva, conocimientos de interés básico sobre la naturaleza y desempeño que persigue la organización para que sean compartidos por todos sus miembros.

-La comunicación ascendente es aquella comunicación que proporciona a los niveles superiores información sobre las actividades que se desarrollan en la empresa y que les permite un conocimiento más pleno sobre lo que allí acontece. Normalmente suele ser información referente a problemas, quejas y desavenencias, informes de resultados o propuestas e ideas a valorar e implementar. La comunicación ascendente sirve primordialmente como vehículo de retroalimentación, cerrando el ciclo de la comunicación descendente para garantizar que se codifique y decodifique correctamente la información.

La comunicación horizontal, se refiere a la comunicación entre trabajadores que ocupan un mismo nivel jerárquico. Su principal finalidad es lograr la coordinación entre las distintas partes que componen la organización. Incluye la resolución intradepartamental de los problemas, la coordinación interdepartamental y la asesoría de los departamentos de apoyo (o staff) a los de línea; favoreciendo el desarrollo de los equipos de trabajo (De Castro, 2014).

Hasta aquí hemos descrito el concepto de comunicación organizacional como proceso social. Sin embargo, Cobiellas et al. (2011) la define como el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su entorno. Esta concepción responde a la necesidad práctica de “cómo hacer” comunicación, y pone de manifiesto la relevancia de las herramientas y canales utilizados. El análisis de estos elementos forma parte del paradigma que vincula el mensaje y el medio empleado, es decir, el soporte que es utilizado para transmitir la información con la información misma. Según la naturaleza de los medios elegidos se destacan unas necesidades y objetivos organizacionales concretos, pues determinan en gran medida el alcance del mensaje, la velocidad con que será recibido, su comprensión, la redundancia, la complejidad, el estilo de dirección y liderazgo, los valores que se enfatizan...

Relacionado con lo anterior y con tal de establecer un sistema de comunicación consistente dentro de la empresa, desde la llegada e implosión de las nuevas tecnologías de la información, es preciso realizar una doble adaptación: las herramientas deben estar sujetas a las peculiaridades de la empresa, a las características y formación de los empleados; pero al tiempo la empresa ha de actualizar e incorporar las nuevas tecnologías necesarias para su supervivencia, lo que supone a su vez que disponga de los recursos y provea de la formación necesaria a sus empleados/as (Arribas, 2000). La elección de unos u otros medios depende de la estrategia de comunicación que la empresa tenga prevista desarrollar. Mantener esta red de medios internos requiere de un uso intensivo de los tres recursos principales: tiempo, personas y dinero (Rivero, 2008).

Por todo ello, proponemos en este artículo realizar un análisis de la comunicación interna de una pequeña empresa a partir del uso que realiza de herramientas específicas, distinguiéndolas según la dirección en que se produce la comunicación: descendente, ascendente y horizontal. Con ello pretendemos describir el estado de los medios de comunicación formales que se utilizan para, llegado el caso, proponer a la empresa algunas ideas con el fin de mejorarlos. Siendo la organización un sistema interrelacionado, esperaríamos que con nuestra propuesta no solo el área de comunicación se viera beneficiada.

Materiales y Métodos

La organización en la que se realizó el análisis es una empresa familiar, en la provincia de Valencia. Consta de unos 60 trabajadores, repartidos en 4 niveles jerárquicos: gerente, directores de departamento, mandos intermedios y trabajadores de producción.

La entrevista ha sido un medio muy frecuentemente utilizado para la evaluación de los procesos comunicativos dentro de las organizaciones (Andrade, 2005; Cobiellas et al., 2011; De Castro, 2014). Se consensuó con la Dirección de la empresa la realización de diferentes entrevistas para conocer la percepción que los diferentes niveles jerárquicos tenían del sistema de comunicación en esta organización: cómo se desenvolvían con él, cómo percibían su uso y cuál era su disposición acerca del mismo. En concreto, se preguntó sobre los tres tipos de comunicación interna y los medios utilizados en cada uno de ellos al gerente, al director de departamento de ventas y a la directora de RRHH, a un mando intermedio y a un trabajador de producción.

La entrevista constaba de:

- Introducción/Presentación

En la que se daba a conocer el motivo de la entrevista, quien la realizaba y que uso se iba a dar a la información recogida. También sirvió para aclarar acerca de qué y cómo se les iba a preguntar, y cuando fue necesario, se les definió conceptos clave como: comunicación organizacional, comunicación ascendente, descendente, horizontal...

- Cuerpo de la entrevista

La extensión de la entrevista vendría dada en gran medida por las contestaciones, pues la primera parte de la entrevista trataba de determinar qué medios de comunicación se utilizan en la empresa a la hora de establecer esos tres tipos de comunicación interna. Por ejemplo, con tal de esclarecer qué medios se usan para la comunicación descendente, se les preguntaba qué hacía la organización para comunicar las metas, estrategias y objetivos a los empleados. A partir de la contestación, el entrevistado/a establecería uno o más medios de comunicación empresarial con ese fin y se pasaría a la segunda parte de la entrevista: la valoración y análisis de los medios enunciados. Para analizar cada uno de estos medios, se utilizaron diversas preguntas sobre los mismos, incluyendo aspectos tanto positivos como problemáticos [ver Apéndice 1]. Por último, para cada medio que el entrevistado/a había nombrado, se le daba la opción de que propusiera alguna idea propia con el fin de mejorarlo.

También se analizó mediante observación el entorno y estructura de los medios disponibles (lugar, disponibilidad, visibilidad, formato...): el tablón de anuncios, el buzón de sugerencias (ambos en el edificio de producción), la sala de reuniones, y los despachos del Gerente, Director Financiero y Recursos Humanos.

- Conclusión de la entrevista

Para acabar, se preguntaba por algún medio más que se les pudiera haber olvidado, recordándoles algunos de la lista del entrevistador. En el caso de que no apareciera ninguno nuevo, se daba por finalizada la entrevista.

Además, como material complementario a la entrevista, se solicitó y se puso a nuestra disposición diferente documentación utilizada para transmitir informaciones dentro de esta empresa, como:

-Un orden del día para una reunión convocada por el gerente con los temas a tratar.

-Una plantilla de comunicado interno, que permitía analizar distintos aspectos como extensión, temas y otros elementos formales (identificación, firma, fecha y lugar).

-Envíos y recepciones de correo electrónico mediante intranet. Se mostraron modelos de e-mail incluyendo aspectos formales y de extensión.

Resultados

Todos los niveles jerárquicos entrevistados hicieron hincapié en que debido al reducido tamaño de la empresa, la mayor parte de la comunicación formal se realiza de forma oral, de “boca a boca”.

La Tabla 1 muestra claramente una mayor presencia de medios de comunicación descendente, seguido por una menor comunicación ascendente y por último, de la comunicación horizontal.

En la comunicación descendente los medios más utilizados son el tablón de anuncios, seguido de llamadas telefónicas, correo electrónico y reuniones de trabajo. Para la comunicación ascendente, los más frecuentes son el buzón de sugerencias, las llamadas telefónicas y el correo electrónico. Las vías más habituales de comunicación horizontal son el correo electrónico y la comunicación oral.

Iniciamos a partir de aquí un análisis más específico de cada medio utilizado (Andrade, 2005).

1. Manual de políticas y procedimientos

El manual de políticas solo es nombrado por el gerente y el director del departamento de ventas como elemento de comunicación descendente. El gerente determinó como “en proceso de implementación”, con frecuencia anual para su revisión, con claridad en lo emitido y posibilidad de respuesta por e-mail o verbalmente. Es percibido por él como relevante, dirigido principalmente a jefes de departamento, motivante y que llega al receptor sin demora. Según el gerente se trata de un documento básico tanto para el trabajador nuevo como para el veterano ya que permite saber qué condiciones y deberes han de cumplir los empleados/as, a la par que se convierte en un recurso valioso cuando surgen disputas o ambigüedades a nivel de roles. Por su parte, el director de departamento de ventas nos remite a la web de la empresa. Tras consultarla, la información responde más a unas directrices dirigidas al consumidor en que se recalca la importancia de la calidad del producto y la cultura centrada en el cliente de la empresa, que realmente a un manual de políticas y procedimientos. El que no sea nombrado por el resto de entrevistados, indica o bien que no se les proporciona dicho documento a los empleados, y/o que no se realiza ninguna actuación para señalar su existencia o destacar su importancia (dándolo a conocer, poniéndolo a la disposición de las nuevas incorporaciones, etc.).

2. Comunicado interno

El comunicado interno solo aparece en la entrevista con el gerente y el responsable de RRHH como medio de comunicación descendente. Pese a habernos proporcionado una plantilla del comunicado para su análisis como documentación complementaria, solo dos entrevistados de puestos elevados jerárquicamente lo nombran. De nuevo aparece el desconocimiento, o su escasa presencia consciente, por parte del resto de niveles jerárquicos de una herramienta básica de comunicación para dar parte de cualquier incidente.

Tabla 1 Presencia de Medios de Comunicación según niveles jerárquicos

		Comunicación Descendente					Comunicación Ascendente					Comunicación Horizontal				
		G	D.D.	R.H.	M.I.	T.P.	G	D.D.	R.H.	M.I.	T.P.	G	D.D.	R.H.	M.I.	T.P.
ORALES	Discurso dirigentes			X												
	Conferencia expertos		X	X	X	X										
	Entrevistas personales	X	X	X												
	Reuniones	X	X	X			X	X				X	X			
	Llamadas telefónicas		X	X	X			X	X	X	X		X			
	Grupos de mejora											X				
	Otros (oral)													X	X	X
ESCRITOS	Manual Polít. y Procedimien.		X													
	Informes generales							X								
	Correos electrónicos	X		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Tablones de anuncios	X	X	X	X	X										
	Circulares		X													
	Buzón de Sugerencias							X	X	X	X					
	Otros (comunicado interno)	X		X												

Se indican con una X los medios de comunicación nombrados por: G= Gerente; D=Director de Departamento; R. H.= Director Recursos Humanos; M. I= Mando Intermedio; T. P= Trabajador de Producción.

3. Correos electrónicos

El correo electrónico aparece mencionado por todos los entrevistados menos por el trabajador de producción. Se utiliza para los tres tipos de comunicación interna pero solo a nivel de Dirección. La principal causa de esto es que solo ellos disponen de este medio, tanto encargados como trabajadores de producción carecen de él aunque conozcan su existencia. En todos los casos se recalca la importancia de este medio como uno de los más utilizados junto con el oral por su inmediatez y sencillez. Si bien, no se proporciona ayuda si un trabajador no se desenvuelve bien en su uso correcto. Asimismo, los entrevistados destacan la ventaja que supone dejar constancia por escrito de lo que se dice.

Su uso es diario, se cuidan aspectos como la claridad, se incide en que siempre se proporcione respuesta, y además el programa que se usa en esta empresa permite determinar cuándo ha sido leído, por lo que el control sobre su uso es total. No se evidencian problemas de redundancias y su contenido se percibe como relevante.

4. Tablón de anuncios

El tablón de anuncios también se valora en todas las entrevistas como un medio muy importante, su finalidad es la comunicación descendente. Como elemento básico, se ubica en un lugar de paso y accesible para los trabajadores de producción y encargados, destinatarios principales del mismo. Los entrevistados coinciden en que su uso es esporádico, aunque se considera un medio relevante por todas las partes, pues es aquí en donde se informa de los turnos de trabajo.

Se presupone su uso por su ubicación y por la importancia de la información que proporciona. La Dirección sostiene que hay total libertad para plantear quejas sobre su funcionamiento. Sin embargo, por parte del encargado y el trabajador de producción no es percibido de esta manera, y parece haber consenso entre ellos en que las quejas respecto a la información que se recogen en el tablón, así como las que se transmiten de forma oral a través de los mandos intermedios, no se tienen en cuenta para introducir cambios en el futuro que mejoren el estado de las cosas. Lo cual, puede ser debido en nuestra opinión, a la utilización más directiva del medio por parte de la Dirección.

5. Buzón de sugerencias

El buzón de sugerencias es un caso curioso, todo el mundo lo conoce y coinciden en su uso como medio de comunicación ascendente, pero es en el que hemos encontrado mayor disparidad de respuestas. Desde la gerencia, se sostiene que se implantará en un futuro y que además se premiarán las propuestas; el director de departamento de ventas no sabía de su existencia; la directora de RRHH sostiene que lo poseen y que lo revisa semanalmente, pues es la encargada de su gestión; el mando intermedio sabe que existe pero no conoce a nadie que lo haya utilizado; y el trabajador de producción tiene constancia de que en el pasado sí lo había, pero desde hace tiempo no sabe si aún está, no sabe dónde ubicarlo, ni la mecánica de su uso. La contestación a las variables es también dispar en la mayoría de ellas, aunque coinciden en su carácter anónimo y en su poco o nulo uso, en que no se promueve su utilización y en que sólo se tienen en cuenta las propuestas que mejoran algún aspecto de la producción, no otros procesos psicosociales.

Respecto a su ubicación, se encuentra en lo que debería ser un lugar transitado, los lavabos y vestuarios, de uso diario. Sin embargo, encontramos que el buzón está en un lugar poco iluminado, al lado de unas cajas de plomos donde pasa totalmente desapercibido y se puede confundir con cualquier otro elemento.

En nuestra opinión, es esencial que los trabajadores sean conscientes de si tienen o no a su disposición un recurso de comunicación ascendente tan importante. Más si como es el caso, los empleados/as de producción no tienen otras formas de informar a la gerencia salvo a través de sus encargados. También es de destacar otros aspectos como su ubicación o recordar su finalidad e importancia, sin embargo hemos constatado que no se realiza, lo que es muy significativo del verdadero sentido que este medio tiene en esta empresa. Si los empleados/as perciben que la Dirección lo considera importante, ellos/as lo valorarán igualmente; y viceversa.

6. Entrevistas personales

Las entrevistas personales son utilizadas por el gerente en casos muy excepcionales y por la responsable de RRHH. Su uso principal son los despidos y las amonestaciones. Como medio, parece responder solo a una comunicación descendente. No existe una preparación previa, suelen ser entrevistas libres, donde hay unos objetivos claros pero no se recoge lo acontecido de forma escrita. Según estos dos puestos jerárquicos, se cuidan las formas, se adecua al entrevistado, se transmite confianza y predisposición positiva por parte del entrevistador/a.

Su uso, en realidad, parece muy limitado y relegado a la directora de Recursos Humanos. La entrevista debidamente utilizada puede proporcionar un nivel de detalle informativo que pocos medios tienen, y además permite el contacto directo con los empleados/as. Puede utilizarse para la evaluación del rendimiento y su posterior seguimiento, lo que podría proporcionar una motivación extra al empleado/a y un mayor conocimiento individual y general del trabajo realizado en la organización. Imaginamos que los empleados reaccionan de una forma muy distinta cuando son llamados a una entrevista atendiendo a la finalidad principal con que se realizan.

7. Discursos de dirigentes

Los discursos de dirigentes como elemento de comunicación descendente solo fueron mencionados por la directora de RRHH, con una periodicidad aproximada de 6 meses. Los otros miembros no lo mencionaron en sus entrevistas lo que puede indicar que, aunque tengan constancia de este acontecimiento, les pasa completamente desapercibido seguramente por la manera en que se produce.

8. Conferencia de expertos

En todos los casos se percibió como un medio útil si existe una preparación del discurso y profesionalidad de los conferenciantes. No obstante, la experiencia manifestada por todos los entrevistados (a excepción del gerente que no lo mencionó) no fue positiva, ya sea porque los expertos no les dieron confianza, no los apreciaron como buenos comunicadores, falló la claridad de la información transmitida, o bien porque en su opinión los conferenciantes no demostraron el nivel de conocimientos necesarios.

9. Reuniones de trabajo

Las reuniones de trabajo fueron nombradas por los niveles más altos (gerente y directores de departamento), pero no por el resto de entrevistados (encargado y trabajador de producción). Este medio es utilizado para los tres tipos de comunicación interna, pero solo a iniciativa de la Dirección.

La representación de los niveles jerárquicos se percibe como adecuada, siendo el director que la propone, encargado de coordinarla. La frecuencia varía según el puesto jerárquico del entrevistado/a, desde diariamente a un lapso de 2 a 3 semanas entre reuniones. Se utiliza por lo general soporte básico informático

(presentaciones, tablas de excel...) en un lugar adecuadamente acondicionado. Hay posibilidad de interactuar libremente por todas las partes y los conflictos se resuelven dialogando en el mismo lugar. Todos los entrevistados/as que lo mencionaron las perciben como de interés, relevantes y en las que se transmite la información de forma clara.

El gerente subrayó la necesidad de acotarlas en tiempo para mejorar su eficiencia, mientras que el mando intermedio comunicó que las reuniones propuestas por la Dirección no se llevaban a cabo en los niveles inferiores (ni entre los mandos intermedios, ni entre estos con la Dirección), pese a su percepción de que podrían ser necesarias. En el caso del trabajador de producción no apareció ni siquiera mencionada en su entrevista.

10. Llamadas telefónicas

Las llamadas telefónicas fueron nombradas por todos los entrevistados, pero mientras que la Dirección (gerente y directores de departamento) consideró que respondía a los tres tipos de comunicación, el mando intermedio y el trabajador de producción solo lo consideraron como elemento de comunicación ascendente y descendente.

Su principal uso es la solicitud de aclaraciones o la resolución de problemas con necesidad inmediata de respuesta. Por parte de la Dirección se percibe como relevante la información de trabajo que se emite, con objetivos claros y cuidando el mensaje para adaptarlo al receptor. Sin embargo, el mando intermedio estableció que a veces el motivo no queda claro, remitiéndolo usualmente a una tercera persona para obtener la información que necesita. El uso de este medio se suele restringir al horario de trabajo, pero tres de estos niveles jerárquicos reconocieron haber utilizado este medio en vacaciones o fines de semana.

El gerente propone acotar el motivo de las llamadas para mejorar la efectividad de las mismas, mientras que el mando intermedio pone el énfasis en el contexto en que se producen y en las limitaciones presentes como son la cobertura, el ruido ambiental y la disponibilidad.

11. Grupos de mejora/equipos de trabajo

Los grupos de mejora solo fueron nombrados por el gerente, posiblemente en referencia a las reuniones de trabajo que mantienen. Sus respuestas coincidieron con las obtenidas en las reuniones semanales y, al igual que en ellas, el gerente propuso acortar el límite de tiempo de las mismas como posible mejora. Nos consta que en esta organización no hay grupos de mejora como tal y, por lo general, tampoco se promueve el trabajo en equipo.

Propuestas de mejora y conclusiones

A partir del análisis realizado hasta aquí, debemos dar un paso más con tal de proporcionar una vía de acción o aplicación (Déniz, 2010; Vargas, 2010). Sugerimos las siguientes consideraciones y propuestas de mejora.

En la comunicación oral se propusieron una serie de cambios tales como:

- Tener unos objetivos claros, definidos en el tiempo y en la forma.
- Establecer unas normas comunes en la forma de comunicarse, así estaremos asegurándonos que la información es acorde y comprensible en su formato y uso.

-Organizar la información a transmitir más claramente y complementarla con otros soportes escritos, pues dejan constancia de los temas importantes y evitan confusiones. Promover y sistematizar el uso de medios escritos ante comunicados importantes permite identificar cuándo, cómo, dónde, quién y por qué se emitió dicho comunicado. La comunicación oral tiene algunos inconvenientes como la temporalidad, al combinarla con medios escritos nos aseguramos que la información podrá recuperarse de manera exacta si se necesita.

Por lo que respecta a los medios escritos que se utilizan en esta organización, la relevancia de los mismos viene dada en gran medida por el tipo de información que se emite. Parece claro que la importancia que se le da a la comunicación descendente es muy superior a la ascendente y horizontal. Nuestra intención es que esta importancia se extienda a otros medios de comunicación a través de las siguientes propuestas:

-Dotar de importancia a todo lo comunicado, pues no parece oportuno comunicar lo que no es relevante. Si se refuerza la comunicación de este modo, repercutiremos directamente en la motivación, el rendimiento y el sentimiento de grupo o unidad empresarial.

-Dar opción de respuesta, como muy bien se hace en el correo electrónico. La respuesta es vital con tal de conocer la impresión del receptor, ya sea para corroborar que se ha recibido, comprendido, y si añade o no información, o para avisar de posibles malentendidos. La visión de la Dirección sobre otras herramientas comunicativas es en ciertos sentidos estricta y poco dada a la variación. Consideramos que esto es un error (Arroyo y Yus, 2007), pues al igual que en una reunión se da la oportunidad de que todos participen y expongan sus puntos de vista con tal de enriquecer y mejorar como colectivo, en otros medios debería suceder exactamente lo mismo. Una vez más, a través del feedback y el conocimiento mutuo se pueden establecer mejoras que no tienen por qué ser en beneficio exclusivo del trabajador/a, sino de la organización en su conjunto (Catalá Pérez, 2001).

Todas estas propuestas potenciarán en la empresa:

-Una mejora de la comunicación ascendente tanto a nivel escrito como oral, lo que daría a los niveles inferiores voz en el desarrollo futuro de la organización, aumentando su sentimiento de pertenencia. La gerencia se vería recompensada por un mayor conocimiento de lo que acontece en la organización y podría responder de forma inmediata a posibles cambios y problemas.

-Un mayor uso de la comunicación horizontal a todos los niveles jerárquicos, que mejoraría la coordinación tanto de personas como de los equipos departamentales (De Castro, 2014). Al establecer una mejor comunicación entre los empleados de igual nivel jerárquico pueden aflorar problemas no percibidos individualmente, una mayor cohesión grupal, más confianza en los compañeros, aumento de la cooperación entre los trabajadores y una mayor eficiencia en la producción, además de otras mejoras.

En un contexto empresarial en continuo cambio, la comunicación debe ser un aspecto a potenciar con tal de conseguir una adaptación óptima y eficaz a todos los niveles. Esperamos que este artículo sirva para poner de relieve que es posible evaluar de una forma relativamente sencilla diferentes aspectos comunicativos dentro de cualquier organización o pequeña empresa, sin que sea necesario contar con grandes recursos a pesar de la complejidad del fenómeno a analizar, de lo que se derivarán con toda probabilidad distintas sugerencias para mejorar este importante proceso que pueden acabar revirtiendo en un mayor grado de efectividad interna.

Referencias

- Alonso, T. y Becerra, M. J. (2011). Surgimiento y desarrollo de la comunicación organizacional y su relación con otras ciencias. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/cccss/13/taab.htm>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo. Recuperado de <http://books.google.es/books?id=bwelcBnPNuoC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Arribas, A. (2000). Comunicación en la empresa: la importancia de la información interna en la empresa. *Revista Latina de Comunicación Social*, 27. Recuperado de <http://www.ull.es/publicaciones/latina/aa2000tma/127amaia.html>
- Arroyo, L. y Yus, M. (2007). *Los cien errores de la comunicación en las organizaciones*. Madrid: ESIC Editorial.
- Catalá Pérez, M. (2001). Comunicación interna: atención al mensaje y a la participación en la empresa. *Proyecto Social: Revista de Relaciones Laborales*, 9, 45-54. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=209926>
- Cobiellas, L. M., Becerra, M. J., Morales, M., y Fabars, G. (2011). El diagnóstico, paso ineludible para caracterizar la situación comunicativa de la empresa. *Ingeniería Industrial*, 32(2), 141-149. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3682205>
- De Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional: Técnicas y estrategias*. Bogotá: Ed. Universidad del Norte.
- Déniz, S. (2010). Los recortes en recursos humanos profundizan la crisis en la empresa. *La Opinión de Tenerife*. Recuperado de <http://www.laopinion.es/economia/2010/09/18/recortes-recursos-humanos-profundizan-crisis-empresa/304660.html>
- Elías, J. y Mascaray, J. (1998). *Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación: diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados*. Madrid: Gestión 2000.
- Rivero, M. (2008). *Medios de comunicación interna*. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/3828468/Medios-de-comunicacion-interna>
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Timoteo, J. (2013). *Manejo de la comunicación organizacional: Espacios, herramientas y tendencias en gestión de negocios*. Madrid: Díaz de Santos.
- Vargas, I. (2010). Recursos Humanos: esencial en empresas. *CNN Expansión*. Recuperado de <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2010/11/29/recursos-humanos-esencial-en-empresas>
- Villafañe, J. (1999). *Imagen positiva: la gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.

Apéndice 1. Análisis de los medios de comunicación.

Medios Orales

Variables:

1. Frecuencia en el uso del medio.
2. Claridad: para conocer hasta qué punto existe confianza acerca de si lo que se comunica es comprensible o no para el receptor del mensaje.
3. Relevancia: se interrogaba acerca de la importancia de la información transmitida y si así se pensaba que era percibido por todas las partes implicadas.
4. Concreción: con tal de evitar ambigüedades, se preguntó por si la finalidad, motivo y objetivos estaban presentes y claros en la transmisión de información.
5. Feedback/Retroalimentación: se trataba de determinar si el receptor de un mensaje tenía la posibilidad de responder o intervenir de algún modo, si se esperaba que lo hiciera y si normalmente se promovía que sucediera.
6. Preparación: cuando era pertinente se preguntaba si antes de utilizar un determinado medio, había una preparación previa sobre el qué y el cómo se iba a comunicar. Además también se preguntaba si se utilizaba algún soporte tecnológico como word, excel, power point, u otro software para gráficos, tablas...

Problemas:

7. Receptor/es: se preguntó si el mensaje se adecuaba a la naturaleza del receptor, ya sea puesto jerárquico, nacionalidad u otras características personales.
8. Motivación/Interés: en las entrevistas se cuestionaba si los receptores mostraban interés por el mensaje, si generalmente se lograba su compromiso y si se percibía que lo transmitido resultaba útil.
9. Condiciones físicas: se preguntó sobre posibles condiciones ambientales que pudieran alterar o condicionar la comunicación, como el lugar (sala de reuniones, fábrica, en el exterior) o el momento en el que se realizaban (horario de trabajo, vacaciones, descansos).
10. Visión hacia el emisor: es decir, cómo era percibido el emisor que utilizaba un determinado medio (de forma positiva, desinformado y/o experto, su estatus...).
11. Conflicto: se evaluó su frecuencia así como la naturaleza de los mismos y las formas de proceder de la empresa para solucionarlos.

Medios Escritos (varios son comunes a los medios Orales):

Variables:

1. Frecuencia.
2. Claridad:

3. Relevancia.
4. Contestación/Feedback.
5. También se les preguntaba si revisaban los escritos antes de enviarlos, su coherencia y la manera de expresarse.

Problemas:

6. Redundancia: uno de los problemas más comunes en los comunicados escritos es la repetición de información obtenida de manera reiterada por diversas fuentes que no aporta nada nuevo.
7. Motivación/Interés.
8. Demora: la demora es una característica inherente al medio escrito contraria a la inmediatez del oral, que afecta a la rapidez de respuesta y las consecuencias que se pueden derivar. Preguntamos cual eran los lapsos normales de tiempo entre la emisión de los escritos y la recepción por parte de los destinatarios.
9. Sobrecarga de información: con el fin de asegurarnos si en ocasiones existía exceso en la información emitida que dificultara su comprensión.
10. Desconocimiento: en el caso de que algún entrevistado/a no conociera la existencia de algún medio de comunicación, al final de la entrevista se le preguntaba acerca del mismo. Asimismo, se le preguntó a la Dirección por las medidas que adoptaba para que los miembros conocieran la existencia de los medios disponibles y su uso.