



UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE  
SAN MARTÍN

# ***Trabajo final de práctica profesional***

***“La falta de comunicación interna en una PYME del  
partido de General San Martín, afecta  
consecuentemente a su clima organizacional”***

***Carrera:*** Licenciatura en Administración y gestión empresarial

***Alumnos:*** Aguilar Riccione, Gisella

Braun, Débora

***Tutor:*** Conti, Darío

***Mail tutor:*** [dario.conti@brainsted.com](mailto:dario.conti@brainsted.com)

***Fecha de entrega:*** 03/12/2018 (Corregida respecto al segundo dictamen)

## INDICE

• RESUMEN.....	4
• PALABRAS CLAVES.....	4
• INTRODUCCIÓN.....	5
• OBJETIVOS.....	7

### **Primera parte: Marco Teórico**

#### CAPITULO I “LA COMUNICACIÓN”

• ¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN?.....	9
• MODELOS DE COMUNICACIÓN.....	9
• ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN.....	12
• TIPOS DE COMUNICACIÓN.....	13

#### CAPITULO II “BASES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA”

• DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	17
• TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	18
• HERRAMIENTAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	20
• OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	21
• BENEFICIOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	22
• ¿QUÉ ES GESTIONAR LA COMUNICACIÓN INTERNA?.....	23
• CULTURA ORGANIZACIONAL.....	23
• CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	23
• ELEMENTOS BÁSICOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	24
• CULTURA ORGANIZACIONAL Y COMUNICACIÓN INTERNA.....	25
• DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	25
• DEFINICIONES DE AUTORES DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	25
• ¿POR QUÉ APOYARSE EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL?.....	26
• CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	27
• LIDERAZGO EMPRESARIAL.....	27
• BENEFICIOS DE UN BUEN LIDERAZGO EMPRESARIAL.....	28
• DEFINICIÓN DE LÍDER.....	28
• CARACTERÍSTICAS Y CUALIDADES DE UN LÍDER.....	29
• EL LIDERAZGO Y LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	30
• LOS RECURSOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	30
• PRINCIPIOS GERENCIALES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	31

### CAPITULO III “PROBLEMÁTICA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA”

- OBSTACULOS Y BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN ..... 32
- LA IMPORTANCIA DE RRHH PARA MEJORAR LOS OBSTACULOS Y BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN INTERNA... ..... 33
- ERRORES Y FALLAS EN LA COMUNICACIÓN INTERNA... ..... 33
- RUMORES... ..... 34
- LAS PROBLEMAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA CON RELACION A LA CULTURA ORGANIZACIONAL... ..... 35

#### **Segunda parte: Análisis de caso práctico**

### CAPITULO IV “LA PROBLEMÁTICA DE QUIMICA SAN MARTIN SA”

- HIPOTESIS ..... 37
- PLAN DE OBRA ..... 37
- HISTORIA DE LA EMPRESA ..... 37
- VALORES ..... 38
- POLITICAS DE CALIDAD ..... 38
- CONTEXTO OPERACIONAL ..... 38
- PROBLEMÁTICA DE QMS ..... 39
- ANÁLISIS DE SITUACIÓN ..... 40

### CAPITULO V “PLAN DE ACCIÓN Y PROPUESTAS DE MEJORA”

- COMUNICACIÓN INTERNA ESTRATEGICA ..... 42
- COMUNICACIÓN INTERNA 2.0 ..... 43
- INFORMACIÓN QUE DEBE BRINDAR EL PRESIDENTE DE QMS A SU PERSONAL. 43
- PREMISAS NECESARIAS PARA UNA BUENA COMUNICACIÓN EN QMS ..... 44
- EQUILIBRIO EN LA COMUNICACIÓN – COMUNICACIÓN ASERTIVA ..... 45
- PRINCIPIO DE LAS 7 “C” ..... 46
- ESTILOS DE CONDUCTA ..... 47
- PLANIFICACIÓN DE ACCIONES PARA LA MEJORA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA... ..... 48
- DIAGNOSTICO DE LA SITUACION INSATISFACTORIA ..... 48
- PLANIFICACION DE LA ACCION ..... 49
- EJECUCION DE LA ACCION ..... 50
- EVALUACION DE LA ACCION ..... 50
- INTERVENCIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA ..... 50

- TIPO DE INTERVENCIONES .....51
- PLANIFICACION ESTRATEGICA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN QMS..... 52
- PLAN DE ACCION..... 52
- PROPUESTAS DE MEJORAS..... 54

**Tercera parte: Conclusiones**

- CONCLUSIONES.....55
- *BIBLIOGRAFIA*.....56
- *ANEXOS*.....59

## **Resumen**

El presente trabajo de práctica profesional se centra en la comunicación interna de las PYMES y su impacto en el clima organizacional.

Para la realización del mismo se utilizó como ejemplo la PYME Química San Martín, en adelante QSM.

Con la observación y la puesta en marcha de modelos teóricos, expusimos los principales problemas que genera la falta de comunicación interna y la falta de comunicación del dueño con sus empleados, para realizar así un análisis de la situación de la empresa y generar alternativas posibles para revertir la situación actual.

El presente trabajo busca demostrar además que la falta de comunicación interna afecta de forma directa al personal en sus tareas diarias y esto se ve reflejado en los resultados productivos y económicos de la empresa.

Finalmente se observa que una comunicación interna eficaz se verá reflejada en un buen clima organizacional que no solo mejora la efectividad de los empleados, sino la de la organización en su conjunto.

## **Palabras Claves**

Comunicación interna, planeamiento, clima organizacional, trabajo en equipo, líder.

## Introducción

El siguiente trabajo final de práctica profesional busca poder evaluar de qué modo afecta la falta de comunicación interna en las organizaciones (Pymes) y el impacto directo que tiene esta con el clima organizacional.

Este tema fue seleccionado dado que creímos importante remarcar y demostrar lo beneficioso y necesario de la buena comunicación en las empresas, como así también mostrar sus impactos negativos, cuando la misma no es la adecuada, o bien es ineficiente.

Tomando en cuenta nuestra propia experiencia laboral y una encuesta que hemos realizado dentro de la empresa (anexo), se determinó que la gran mayoría de las PYMES, ni en su pasado, ni en la actualidad, han tenido en cuenta lo importante que es la comunicación, ni sus consecuencias en el clima organizacional y por consiguiente en la rentabilidad final.

La comunicación genera un feedback constante en todas sus líneas y áreas, permitiendo así la integración de todas las partes de manera eficiente. Esto genera un dialogo fluido y evita rumores que producen malestar y especulación, dando como resultado un clima organizacional malo que luego repercutirá en resultados productivos pobres, bajo rendimiento y poco beneficio.

La comunicación interna es un medio de motivación e integración de los empleados a la empresa, y para ello se utilizan diferentes tipos de herramientas que fomentan el buen dialogo, entre las que se encuentran: reuniones, buzones de sugerencias, entrevistas, revistas informativas, entre otras.

Para la ejemplificación de nuestro trabajo, centramos el estudio en QMS, una PYME en el partido de General San Martín, que a través de la observación, encuesta y entrevistas con los empleados, detectamos problemas en la comunicación desde su creación hasta la actualidad.

Dichos problemas nunca fueron analizados ni resueltos y hoy en día, la mala comunicación forma parte de un ambiente “normal” de trabajo.

Hemos detectado que la mayoría de las fallas y errores dentro de la organización se generan a causa de la deficiente comunicación entre las partes, la falta de información, la baja motivación y el desgano general de sus empleados.

Pretendemos de esta manera, demostrar mediante el análisis de un marco teórico y su consiguiente aplicación práctica que la comunicación interna es además de necesaria, una herramienta estratégica en las organizaciones. Mediante un buen empleo de información se va a transmitir a los empleados los objetivos y valores de la empresa.

Es importante crear una cultura de fidelidad y sentido de pertenencia entre el personal y la empresa. Esto se logra mediante una buena comunicación organizacional. El empleado se sentirá a gusto con el ambiente, lo que lo mantendrá motivado, valorado, y lo alienta a ser mejor en sus tareas día a día.

Para solucionar esta problemática es necesario saber cuál es la causa principal y atacarla de raíz. Se desarrolló un plan de obra, buscando mejoras, realizando encuestas y analizando el clima organizacional que enfrentaba QMS en la actualidad.

El presente trabajo, en la primera parte presenta el marco teórico en el cual se basará nuestro análisis, mostrando el significado y los elementos más importantes de la comunicación; luego se planteó en profundidad que es la comunicación interna, su significado y que lo que conlleva, los objetivos, la importancia, sus fallas, obstáculos y de qué manera interactúa con la cultura y el desarrollo organizacional.

Posteriormente, en la segunda parte, nos ocuparemos del análisis de la empresa estudiada y se expondrá la información que creemos, puede brindar una solución al problema, mostrando una opción de planificación estratégica de Comunicación Interna, un plan de acción y las propuestas de mejoras que creemos necesarias.

Por último, en la tercera parte se expondrán las conclusiones finales.

**Objetivo del trabajo**

El objetivo del presente trabajo final de práctica profesional consiste en demostrar, por medio de un análisis de caso de una PYME del partido de General San Martín, la importancia que tiene la comunicación interna en la empresa y su impacto en el clima organizacional. Buscamos demostrar además que manteniendo una comunicación interna adecuada, se fortalecen los vínculos que existen entre los integrantes de la empresa y se genera por consiguiente un mejor clima laboral que potencia la eficacia de la gestión de los diferentes sectores en pos del logro de los objetivos colectivos de la organización, lo que a largo plazo derivará en mayor rentabilidad para la misma.

**Primera Parte**

**Marco Teórico**

**CAPITULO I**  
**“LA COMUNICACIÓN”**

**¿Qué es la comunicación?**

Según el autor Sergio Flores de Gortari, en su libro *“Comunicación administrativa efectiva e integral”* (2010) “La comunicación procede del latín “comunicare” que significa la acción o el efecto de poner a otro, participe de lo que no tiene, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto...”.

Por otro lado, según Gerald Goldhaber en su libro *“Comunicación Organizacional”* (1974), la comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente, implica mensajes, su flujo, su dirección, su propósito y el medio empleado, la comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

Se necesitan dos o más personas para que se efectúe esta interacción, por medio de esta, el hombre busca a dar a conocer sus emociones, ideas, pensamientos y sentimientos, puede ser verbal, u oral, ya sea por símbolos, palabras o sistema de mensajes y estas pueden influir a otras personas

**Modelos de comunicación**

El concepto de modelo de comunicación hace referencia al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja que se presenta normalmente de manera matemática y que está elaborado para entender de manera sencilla el estudio de un comportamiento.

Existen diferentes modelos de comunicación, a continuación se listan algunos:

- **Modelo Aristotélico**

Aristóteles lo definió como la búsqueda de todos los medios que tenemos a nuestro alcance para lograr la persuasión del receptor.

Hacer llegar mensaje preciso a los escuchas

Se usa principalmente para persuadir y es el claro modelo político, ya que es “Unidireccional”.

Quién: Orador

Que: Mensaje

Quien: Auditorio

- **Modelo de Lasswell (Paradigma de Lasswell)**

Según Harold Dwight Lasswell para describir la comunicación es necesario responder las siguientes preguntas:

- ¿Quién dice qué, en qué canal, a quién y con qué efecto?

A Cada pregunta Lasswell le atribuye un tipo de análisis determinado:

- Quién: análisis de control
- Dice qué: análisis de contenido
- En qué canal: análisis de los medios
- A quién: análisis de la audiencia
- Con qué efectos: análisis de los efectos.

Este es un modelo básicamente descriptivo y su finalidad es establecer los ámbitos de análisis de los actos comunicativos.

**Explicación del modelo**

Quién: es el sujeto estimulador que genera los estímulos buscando una respuesta en el sujeto experimental.

Que: el estímulo comunicativo que origina una conducta comunicativa.

En que canal: los instrumentos que hacen posible la aplicación de los estímulos comunicativos.

A quien: sujeto experimental que recibe los estímulos y que va a reaccionar ante ellos.

Con qué efectos: respuesta obtenida en correspondencia con el estímulo.

Mérito y Virtud: Su primer mérito está en haber superado la Teoría hipodérmica que es la teoría de la aguja hipodérmica, también conocida como la teoría de la bala mágica, que es un modelo de comunicación que sugiere que un mensaje con destino específico es directamente recibido y aceptado en su totalidad por el receptor. Pero la principal virtud de este modelo de la comunicación es que consiguió una primera y

necesaria delimitación de los elementos que componen el proceso comunicativo. Además estructura los posibles estudios de la comunicación y los campos de investigación a los que corresponden y contribuyó a desarrollar posteriores estudios sobre los efectos que estos causan.

### Criticas al modelo

Una de las críticas que se le hace al modelo de Lasswell es su simplicidad. Debido a su concepción conductista, este modelo presenta la comunicación como un proceso asimétrico, mecánico y manipulador. Por otra parte, no establece una interrelación entre las cinco preguntas que propone.

### Ventaja

El modelo de Lasswell es de gran importancia no solo para los estudios de la comunicación de masas sino para toda investigación en el campo de la comunicación a nivel mundial.

## • **Modelo de Claude Shannon y Warren Weaver**

Este modelo fue publicado en 1948 por Claude Elwood Shannon (1916 - 2001) y Warren Weaver (1894 - 1978). El modelo da lugar a la denominada teoría matemática de la comunicación o teoría de la información. La teoría matemática de la comunicación nació del cálculo de probabilidades, de la estadística de la teoría de los juegos de estrategia en el plano más teórico. El origen del modelo se da en el ámbito de los trabajos de ingeniería de las telecomunicaciones.

Uno de sus precursores y maestro de Shannon fue Norbert Wiener (1894-1964) matemático norteamericano al que se lo considera el fundador de la cibernética.

Hoy en día este modelo es conocido como el “modelo de Shannon y Weaver”

### Descripción del modelo

El proceso comienza cuando la fuente de información selecciona un mensaje de un conjunto de mensajes posibles. Seguidamente el transmisor codifica el mensaje y lo transforma en una señal capaz de ser transmitida a través del canal. Es en este canal donde puede ocurrir la incidencia de la fuente de ruido. Una vez que la señal llega al receptor, éste la decodifica. Finalmente, el destinatario recibe del receptor el mensaje reconstruido a partir de la señal.

### Explicación del modelo

Fuente de la información: esta es la fuente generadora del mensaje o la sucesión de mensajes a comunicar. La fuente selecciona el mejor mensaje deseado de un conjunto de mensajes posibles. En la comunicación interpersonal, la fuente y el transmisor serán el emisor.

Transmisor: Es el aparato que transmite o puede transmitir.

Canal: El canal es el medio físico que permite la transmisión de la señal desde el transmisor hasta el receptor.

Fuente de ruido: Son aquellas distorsiones o incorporación de elementos que no fueron proporcionados intencionalmente por la fuente del mensaje

Receptor: se refiere al aparato capaz de recibir una señal que puede ser eléctrica, lumínica, mecánica, etc.

Destino: es el ente final al que estaba dirigido el mensaje. En la comunicación interpersonal, la el receptor y el destino serán el destinatario.

### **Elementos de la comunicación**

Emisor: Aquel que transmite la información (un individuo, un grupo)

Código: Es el conjunto o sistemas de signos que el emisor utiliza para codificar el mensaje

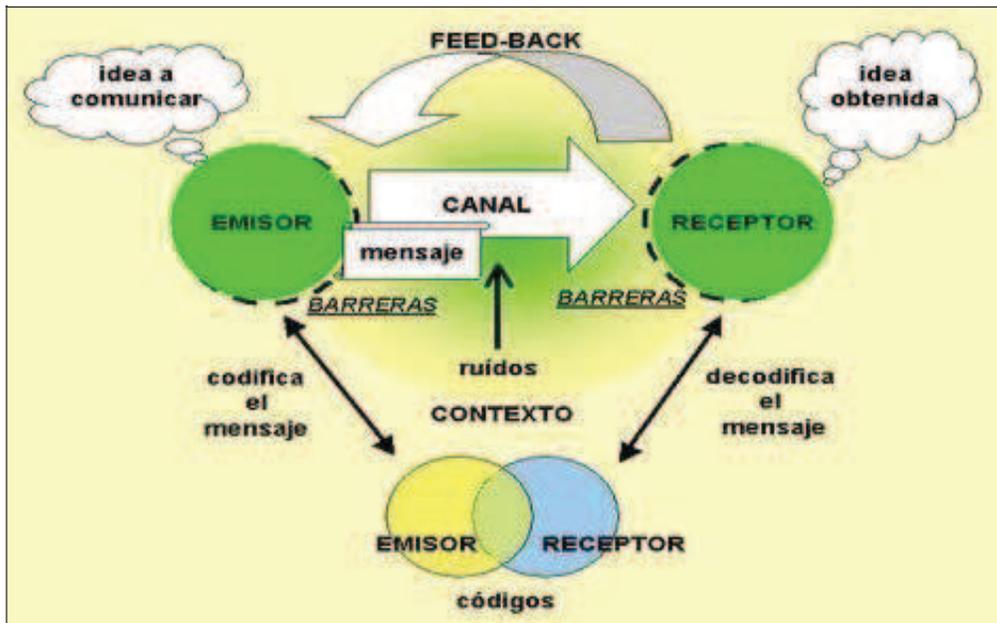
Mensaje: Es la forma que se le da a una idea o pensamiento que el comunicador desea transmitir al receptor, ya sea en forma verbal o no verbal. Es la propia información que el emisor transmite.

Canal: es el vehículo por el cual el mensaje viaja del emisor al receptor.

El receptor: Es la persona/s que recibe/n un mensaje por parte del emisor, ese mensaje es aceptado por las habilidades comunicativas del receptor, sus actitudes, su grado de conocimiento acerca del tema y su posición dentro del sistema.

La decodificación: Es el proceso final de la comunicación. Interpretación del mensaje. Lo que hay que tener en cuenta que el mensaje se va a interpretar según la experiencia del que lo recibe.

La retroalimentación: Permite al emisor determinar si el receptor ha recibido o no el mensaje y si este ha producido en dicho receptor la respuesta pretendida. La retroalimentación puede ser de dos maneras, directa o indirectamente. La directa es cara a cara a través de palabras, expresiones faciales y movimientos corporales. Y la retroalimentación indirecta consiste a través de demandas de alta calidad en el trabajo, disminución de ausentismo, mayor coordinación de las personas con las que trabaja.



Cuadro extraído de <http://blog.teresaperez.net/2014/04/16/la-importancia-de-las-habilidades-de-comunicacion-en-salud-mental/>

### **Tipos de comunicación**

Existen distintos tipos de comunicación:

Comunicación verbal: La comunicación verbal se caracteriza por el uso de las palabras en la interacción entre el emisor y el receptor. Existen dos tipos, ya que las palabras o el lenguaje puede ser expresado de manera hablada o escrita:

Comunicación oral: se realiza a través de signos orales o palabras habladas. Utiliza el canal auditivo, pues uno percibe las palabras a través del oído. El emisor puede retractarse de lo que dice. Existe interacción entre los hablantes.

Comunicación escrita: se realiza a través de códigos escritos. Los jeroglíficos, alfabetos o logotipos también pertenecen a este tipo de comunicación. Se percibe a través de la visión. La escritura posee un mayor nivel de elaboración que la comunicación oral. Existe la posibilidad de relectura, de poder revisar el documento. No hay interacción instantánea o directa entre el emisor y el receptor.

Comunicación no verbal: Este tipo de lenguaje se lleva a cabo sin el uso de palabras y, en muchos casos de forma inconsciente. Algunos ejemplos son como se mueven las personas, sus posturas, las miradas y los gestos.

Muchas veces estos gestos y acciones van junto con la comunicación verbal. Muchas veces actúa como reguladora del proceso de comunicación, contribuyendo a ampliar o reducir el mensaje. Estos varían según las culturas.

### **Según el número de participantes**

Individual: En este tipo de comunicación solamente dos participantes, un emisor y un receptor del mensaje.

Colectiva: Se da cuando interactúan más de dos personas.

Intrapersonal: Este tipo de comunicación se da cuando una persona se comunica consigo misma. Por ejemplo, cuando alguien tiene que tomar una decisión y razona las soluciones.

Interindividual: La comunicación interindividual ocurre cuando dos personas se comunican, ya sea de forma verbal o no verbal, expresando básicamente sentimientos.

Intragrupal: Este tipo de comunicación se da cuando se comunican dos o varias personas pertenecientes a un mismo grupo.

Intergrupal: La comunicación intergrupal se refiere a la comunicación que existe entre grupos. Por ejemplo, entre los intérpretes y un grupo de espectadores.

Comunicación masiva: La comunicación masiva o de masas se refiere a la interacción entre un emisor único y un receptor masivo o audiencia. El receptor debe ser: un grupo grande de personas, ser heterogéneo y ser anónimo.

### **Según el canal tecnológico**

Dependiendo del canal tecnológico, los tipos de comunicación pueden ser:

Comunicación telefónica: Esta comunicación se da por medio del teléfono fijo o teléfono celular. Mayormente se usa para hablar con personas que están en diferentes lugares.

Comunicación virtual o digital: Se da por medio de la tecnología, como es la comunicación por medio de video llamadas de Skype o por medio de la aplicación de whatsapp

Comunicación televisiva: La comunicación que ocurre a través de la tv.

### **Según el uso o finalidad**

Dependiendo de la finalidad o el objetivo de la comunicación, ésta puede ser:

Comunicación publicitaria: Este tipo de comunicación ocurre cuando una empresa envía un mensaje, generalmente a un grupo de consumidores, para dar a conocer su marca o vender un producto.

Comunicación periodística: Es la comunicación que se hace a través de diferentes medios de comunicación con la finalidad de informar al receptor desde la óptica periodística.

Comunicación educativa: El contenido de esta clase de comunicación es de tipo educativo. Por ejemplo las comunicaciones que se brindan en las escuelas, en las universidades, etc.

Comunicación política: Este tipo de información es meramente política y tiene carga ideológica. Por ejemplo, cuando se hacen debates políticos antes de las elecciones para ganar el voto de la gente.

### **Según el canal sensorial**

Comunicación visual: Se transmite por ejemplo por medio de ideas, son percibidos a través de la vista

Comunicación auditiva: Es percibida a través del oído, como puede ser por medio de la música o del propio habla.

Comunicación táctil: se da por medio del tacto, generalmente la piel o las escrituras en Braille.

Comunicación olfativa: percibir la información que da una persona mediante su olor.

Comunicación gustativa: la información se envía a través del gusto, como por ejemplo cuando un cocinero elabora una receta para un grupo de comensales. Esta información suele estar limitada a las propiedades químicas del elemento que se saborea y no hay datos precisos ni cadenas de información.

### **Otros tipos de comunicación**

También existen otros tipos de comunicación:

Comunicación por señas: Es la que utilizan los sordos y sordomudos por medios de señas, para poder comunicarse con otras personas.

Comunicación organizacional: La comunicación organizacional se refiere a la comunicación que ocurre dentro de las empresas y de las empresas hacia afuera. También recibe el nombre de comunicación corporativa u organizacional.

Comunicación vertical: se da entre diferentes niveles o posiciones jerárquicas dentro de una empresa. Existen dentro de la comunicación vertical dos tipo de comunicación, que son las siguientes:

Comunicación ascendente: Desde abajo hacia arriba del organigrama. Ósea de los empleados a los mandos superiores.

Comunicación descendente: desde Arriba hacia abajo del organigrama. De los mandos superiores a los empleados.

Comunicación horizontal: Esta comunicación se da dentro del mismo nivel .Ejemplo entre jefes del mismo rango dentro de una organización.

## CAPITULO II

### “BASES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA”

#### *Definición de Comunicación Interna*

La comunicación interna es el intercambio de información dirigido al cliente interno. La misma 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.

La comunicación interna concierne a todos los componentes de las empresas desde la dirección general, pasando por los directivos y empleados. Se debe lograr un clima de implicación e integración de las personas con la empresa, para que se incremente la motivación y la productividad.

Según Kreps Gary en su libro *“La comunicación en las empresas”* (1995) La comunicación puede ser definida 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 la mismas”

Según Fernández Carlos en su obra *“La comunicación en las organizaciones”* (1999) La comunicación interna dentro de una institución, desempeña un rol esencial ya que es un 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 medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos.

Las empresas deben saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización. Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía para conseguir retener el talento.

Para aumentar la eficacia del equipo humano, el empleado se debe sentir a gusto e integrado dentro de la organización, y esto solo es posible si los trabajadores están informados, conociendo la misión, filosofía, valores, estrategia de la empresa y sintiéndose parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos. Además, hay que tener en cuenta que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para las compañías.

Por ello, transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados,

la dirección y los diferentes departamentos de la empresa son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna.

### **Tipos de comunicación Interna**

El autor Antonio Lucas Marín, en su libro *“La comunicación en la empresa y en las organizaciones”* (2002) utiliza un esquema que permite visualizar fácilmente los distintos tipos de comunicación interna. En el mismo, hace referencia a los siguientes tipos:

- Comunicación ascendente
- Comunicación descendente
- Comunicación Horizontal
- Comunicación Formal
- Comunicación Informal

La comunicación ascendente puede ser formal cuando se trata del vínculo con los jefes o informal cuando se la vincula con los líderes.

La comunicación descendente puede ser formal cuando se da con los subordinados o informal cuando se da con los seguidores.

La comunicación horizontal puede ser formal cuando se da entre colegas e informal cuando se genera entre amigos.

A continuación se explican cada canal y tipo de comunicación.

#### **Comunicación Formal:**

La comunicación formal transmite mensajes de forma explícita y según el autor, esta comunicación se encuentra perfectamente definida, incluso dibujada, ya que sigue las líneas del organigrama, y en las que nos da una visión clara de los cauces de traslado de información planeados para la organización.

Para Gary Kreps, en su obra *“La comunicación en las organizaciones”* (1995) *“...Los canales que presenta la comunicación formal son herramientas administrativas extremadamente importantes para dirigir, coordinar y estructurar actividades de organización...”*

#### **Comunicación Informal:**

Estos canales de comunicaciones no se encuentran planificados sino que surgen de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la organización y representan una parte importante de toda la comunicación de las organizaciones.

Esta comunicación es funcional y contribuye a la eficacia de la organización para el alcance de los objetivos.

Para el autor Carl Rogers, en su obra *“El poder de la persona”* (1994) la comunicación informal “...está motivada en su mayor parte por el propio interés individual y no está controlada por los altos ejecutivos...”

Para el autor Antonio Lucas Marín, en su libro *“La comunicación en la empresa y en las organizaciones”* (2002) se puede definir como “...la información vaga y confusa, procedente de fuentes no claramente identificadas, que corre a través de los canales informales dando lugar a un conocimiento generalizado sobre temas que afectan directamente a la organización...”

#### Comunicación Descendente:

La comunicación descendente es el tipo de comunicación más básico, simple y tradicionalmente utilizado en todas las organizaciones, sin importar su tamaño o rubro.

Esta comunicación surge de la alta gerencia y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores, pasando por cada uno de los niveles de la organización. Son constituidos generalmente por las órdenes de ejecución de trabajos o políticas de la organización.

Los mensajes descendentes deben ser sensatos, claros y siempre han de contener información necesaria e interesante para los públicos a los que están dirigidos.

#### Comunicación Ascendente:

La comunicación ascendente es también llamada flujo de comunicación hacia arriba, surge de los niveles más bajos de la empresa y su recorrido es el contrario de la descendente, ya que nace de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos, en función de cómo estén organizados los canales formales de comunicación, hacia la alta dirección de la empresa.

Según Kreps (1995), los individuos que se encuentran en los niveles más bajos de la jerarquía a menudo son los contribuyentes mejor informados para la toma de decisiones.

Este tipo de comunicación es fundamental para llevar a cabo el control de los planes de acción de la empresa. Con ella pueden detectarse a tiempo fallas en los sistemas y tomar las medidas correctivas adecuadas.

#### Comunicación Horizontal:

La comunicación horizontal es aquella que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico. Pueden ser entre departamentos o grupos de trabajo, no hay presencia de autoridad y sirven para agilizar la estructura organizativa.

## **Herramientas de la Comunicación Interna**

A continuación se nombran las herramientas necesarias para facilitar la comunicación interna dentro de las organizaciones.

- Notas internas operativas
- Seminarios
- Cursos
- Tablones de anuncios
- Actos o eventos internos
- Plan de comunicación interna
- Revista interna
- Memos para informar sobre asuntos de la empresa
- Grupos de mejora
- Encuesta de clima laboral
- Buzón de sugerencias
- Círculos de calidad
- Auditoría de comunicación
- Teléfonos de comunicación
- Memos para informar sobre asuntos de la empresa
- Intranets
- Reuniones con miembros del equipo

Existen muchos medios y canales para la comunicación interna, ya sean escritos, orales o tecnológicos.

Hay canales que se adaptan mejor a unas empresas que a otras, todo depende de las necesidades de la empresa, del volumen de personas que trabajan en ellas, y otros factores.

Los canales escritos son los más utilizados, los más tradicionales dentro de las organizaciones, el buzón de sugerencias o las encuestas de clima de laboral, son las más utilizadas. Por ejemplo los buzones de sugerencias están puestos en puntos específicos donde tiene acceso todo el personal, y lo que colocan dentro de ellos, como pueden ser sugerencias suelen ser anónimas.

El canal oral mayormente son las reuniones, ya sean individuales o con un grupo de trabajo. Es importante conocer las opiniones, ideas y puntos de vista de los demás, estos canales orales son muchas veces de mucha ayuda ya que se mantiene un contacto visual y auditivo entre las diferentes personas, garantizando las relaciones humanas dentro de la organización

Los canales tecnológicos, son las herramientas más utilizadas dentro de la organización, ya que la gran mayoría de empleados están conectados a sus computadoras, y tienen accesos a la intranet de la empresa, al mail, al chat interno, las

video llamadas, blogs donde se dan a conocer los eventos, reuniones, opiniones, y es más fácil interactuar con todos s los participantes de la organización, como a su vez también con sus clientes y proveedores.

Las empresas tienen una gama amplia de herramientas para utilizar, sin embargo estas se deben adaptar a cada necesidad y a cada empresa.

Las herramientas ayudan a mejorar el diálogo y el conocimiento de la realidad y lo que sucede en la empresa.

La implementación de las herramientas de comunicación internas, es sumamente importante. Sin embargo, no sirven de ayuda si no están acompañadas de una correcta comunicación de las mismas al personal y una adecuación constante a la cultura y necesidades de la empresa.



Imagen extraída de Google imágenes.

### **Objetivos de la comunicación Interna**

Como ya se ha visto anteriormente la comunicación interna es una herramienta fundamental para el logro de los objetivos de la empresa. Así mismo, la comunicación debe perseguir sus propios fines, entre los que podemos encontrar.

- Los trabajadores deben conocer la misión de la empresa, la filosofía, los valores, y la estrategia. Necesitan estar al tanto de lo que sucede dentro de la

empresa en todo momento y conocer la realidad de la empresa ya que así se reduce la incertidumbre y se evitan los rumores.

- Facilitar el diálogo entre la dirección y los trabajadores. Debe existir el dialogo desde arriba hacia abajo y viceversa. Todo el personal debe ser escuchado. Se debe generar un feedback con todos los miembros de la organización.
- Incentivar a los trabajadores y hacerlos sentir parte de la empresa para que ellos tengan el sentimiento de pertenecía y que den lo mejor de ellos.
- Motivar e involucrar a todos los miembros de la organización, que puedan aportar sus ideas en los proyectos que tenga la empresa. Reconocer el talento de cada uno de ellos y motivarlos a crecer.
- Implementar distintos medios que permitan la comunicación entre las distintas áreas, para que todos estén comunicados entre sí.
- Compartir los éxitos de la empresa con los empleados, y que también la empresa sepa de los logros alcanzados por los empleados. Así todos se sentirán parte del éxito alcanzado y estarán aún más comprometidos con la organización.

### **Beneficios de la comunicación interna**

Una buena comunicación interna genera buenos resultados en el día a día y es fundamental en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Así mismo, aumenta la confianza de los empleados, ya que los hace participes en ideas y en proyectos. Todo esto, trae consigo un incremento de la satisfacción y el grado de compromiso del empleado hacia la empresa, reduciendo los conflictos internos y mejorando el clima laboral.

Una correcta comunicación interna, permite que las personas se sientan involucradas, aumentando la motivación personal tanto individual como grupal, se optimizan los procesos internos, alcanzado los objetivos y metas propuestas, generando más valor a la empresa, no solo económico si no humano; Se estimula a la escucha activa entre los diferentes equipos de trabajos y la dirección; Todos conocen cuales son los objetivos, la misión, visión, valores y estrategias de la organización; Se valora el talento, el compromiso, el trabajo bien hecho.

Teniendo en cuenta estos beneficios, la resolución de problemas se torna más simple, y conciliadora, ya que uno de los objetivos principales de la comunicación interna es promover las buenas relaciones entre los compañeros.

La comunicación interna, mejora no solo efectividad del empleado en forma individual y grupal sino que mejora en definitiva la efectividad de la organización ya que todos trabajan hacia una misma meta.

### **¿Qué es Gestionar la Comunicación interna?**

La gestión de la comunicación es un punto importante para poder lograr las relaciones y la buena comunicación interna en la organización. Para llevar a cabo la misma hay que tener en cuenta que se debe definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos y herramientas de comunicación para apoyar la labor en las empresas.

La gestión en la comunicación interna tiene como objetivos claves, promover la comunicación entre los empleados, la interrelación entre la empresa y los miembros de la misma, contribuye en la participación y opinión de todos los participantes, reduciendo los conflictos internos, rumores, fortaleciendo las relaciones.

La comunicación interna está inmersa en la Cultura Organizacional, se rige por medio de los valores, creencia y hábitos de la empresa.

La cultura Organizacional es clave para el éxito para cualquier empresa en el mercado, sea una empresa con muy pocos empleados o con muchos.

### **Cultura Organizacional**

Se conoce como cultura organizacional al conjunto de valores, creencias, tradiciones, hábitos, que existen o se dan dentro y entre los miembros que conforman la organización.

Debe ir de la mano con la implementación de la estrategia, pero ambas deben enfocarse para el mismo camino, tengan coherencia entre ambas y sean llevadas a la práctica.

### **Características de la Cultura Organizacional**

Las características básicas identificadas por Robbins, Stephen en su obra "*Comportamiento Organizacional*" (2009) son indicadas a continuación:

- Se alienta a los miembros que innoven y no tengan miedo en correr riesgos.
- Se espera que los empleados muestren en su desempeño la capacidad de análisis, atención a los detalles y un mejoramiento continuo.
- Toda la empresa, más que nada la alta gerencia se enfoca en la obtención de resultados, estos cuentan con técnicas y procedimientos para poder conseguirlos.

- Cuando la gerencia decide debe tener en el efecto de los resultados en los miembros de la empresa.
- Orientarse a los equipos más que de forma individual. En un buen equipo de trabajo las actividades laborales se organizan de mejor manera.
- Se necesita antes todas las cosas la estabilidad, para luego poder crecer.

### ***Elementos básicos de la Cultura Organizacional***

Los elementos de la cultura organizacional son un conjunto de valores y creencias, en donde los valores son aquellas afirmaciones de lo que está bien o no en una organización. Y creencia es la percepción que tienen los empleados entre las acciones y las consecuencias de ellas.

Tanto los valores como las creencias se concretan mediante las normas, ya que por medio de ellos se trata de describir el comportamiento que se espera de las personas.

Hay que tener en cuenta que la cultura debe ser compartida, todos los miembros deben conocer los valores y creencias de la empresa.

La identidad de la empresa es la imagen integrada permite que los miembros de la empresa se “pongan la camiseta” y hace que los miembros se identifiquen y se sientan parte de ella.

A la hora de realizar cambios en la empresa, los mismos no deben ser abruptos o en un clima hostil, o de un día para el otro, la gente se resiste a los cambios, y no se adaptan. Los cambios deben ser para mejorar no para empeorar, por lo tanto, los mismos deben ser graduales y consensuados.

Para analizar la cultura organización de una empresa se deben tener en cuenta las siguientes características:

- Autonomía individual, que es el nivel de responsabilidad, delegación, independencia, libertad y participación que tiene el individuo y que existe dentro de la empresa.
- Estructura y control hace mención a las reglas y normas que rigen en el desarrollo del trabajo, así como al grado de control y supervisión que se ejerce sobre su cumplimiento.

Debe existir un sistema de incentivos, como puede ser aumento de salario, promociones, reconocimiento, premios y recompensas. Eso impulsa al equipo de trabajo a que este mas motivado e incremente su capacidad de trabajo y productividad.

### **Cultura Organizacional y Comunicación Interna**

La Cultura Organizacional se vincula con la Comunicación interna ya que mediante ellas se trata de formalizar la Cultura de la empresa con lo cual se va a lograr que los valores guíen la misión para llegar a alcanzar la visión de la organización, lo que generara un clima de integración y compañerismo entre las personas, lo que trae a consecuencia el incremento de la productividad, motivación y pertenencia.

Se sabe que la Cultura de la empresa son todos los conjuntos de valores, creencia, historia, y costumbres que identifican y forman parte de la organización, estos factores influyen directamente a los circuitos de la comunicación interna, por el contenido de los mensajes, la eficacia de los procedimientos, la estructura organizativa y sobre todo por cómo se relacionan y se comportan los empleados.

### **Desarrollo organizacional**

Se puede decir que el desarrollo organizacional es una mezcla de ciencia y arte, lo cual lo convierte en una disciplina apasionante. Es un área de acción social a la vez que de investigación científica.

Junto con el estudio del desarrollo organizacional, se estudia una amplia temática que incluye los efectos del cambio, los métodos del cambio organizacional y los factores que influyen sobre el éxito del desarrollo organizacional. La finalidad de una intervención de Desarrollo Organizacional es que la organización aprenda como sistema y alcance la excelencia en su hacer diario, a la vez que promueve el mejoramiento continuo, la efectividad para funcionar y responder al cambio.

### **Definiciones de varios autores sobre el desarrollo organizacional:**

➤ Reuben T. Harris y Richard Beckhard (1988)  
“...Es la tendencia al mejoramiento de las relaciones interpersonales como medio para impulsar a la empresa...”

➤ Warren G. Bennis (1973)  
“...Es una respuesta al cambio, una estrategia de carácter educacional que tiene la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones,

de modo que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, a los nuevos desafíos y al ritmo vertiginoso del cambio...”

➤ Wendel L. French y Cecil H. Bell (2007)

“...Es un esfuerzo a largo plazo orientado hacia el cambio o hacia el autoanálisis; es un cambio específico en la cultura de una organización: de una que evita un análisis de los procesos sociales en la organización, a una que institucionaliza y legitima este análisis. Diseñado para hacer surgir una administración más eficaz y de colaboración de la cultura organizacional por medio de la ayuda de un agente de cambio o consultor...”

➤ Jerry Porras y Peter Robertson (1993)

“...El desarrollo organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo...”

➤ Richard Beckhard (1973)

“...Es un esfuerzo planeado que abarca desde arriba toda la organización administrativa para aumentar su eficiencia y su salud mediante intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, y que emplea los conocimientos de las ciencias del conocimiento...”

Sobre la base de estas definiciones se pueden precisar ciertos conceptos que se utilizan en el ámbito del desarrollo organizacional y que permiten comprender mejor esta disciplina. A continuación se desarrollan.

### **¿Por qué apoyarse en el Desarrollo Organizacional?**

- Ayuda a los administradores y al personal a realizar sus actividades con mayor frecuencia
- Ayuda a establecer relaciones interpersonales más eficientes.
- Muestra al personal como trabajar satisfactoriamente con problemas complejos y en la solución de los mismos.
- Ayuda a la organización a sobrevivir a un mundo de cambio rápido.
- Consigue que la empresa se convierta en una organización eficaz.

- Mejora la comunicación interna.

### **Características del Desarrollo Organizacional**

El desarrollo organizacional está íntimamente ligado con los cambios en la misma, sin embargo, debe plantearse como estrategia educativa planeada. El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, como: Metas, Crecimiento, identidad y revitalización, eficiencia. El mismo se fundamenta en la conducta humana y la cooperación entre el agente de cambio y la organización mediante una buena comunicación.

#### **Los cambios comparten un conjunto de metas:**

- Mejorar la capacidad interpersonal
- Valores humanos
- Tolerancia entre grupos
- Administración por equipos
- Solución de conflictos

Se puede decir que el Desarrollo Organizacional tiene una orientación sistémica en cuanto a que requiere que una organización trabaje de manera armónica, puesto que sus partes están interrelacionadas. Además, posee valores humanísticos, los cuales son supuestos positivos de las personas en cuanto a su potencial y deseo de crecimiento.

Se utiliza, además, un agente de cambio, que es copartícipe, junto con la dirección de la empresa, en el éxito del programa de desarrollo organizacional. El Desarrollo Organizacional, se concentra en la solución de problemas, capacita a los participantes para identificar y solucionar problemas en lugar de solo analizarlos teóricamente, además depende en gran medida de la retroalimentación que reciban los participantes para ayudarles a sustentar sus decisiones.

Los participantes aprenden mediante su experiencia laboral los tipos de problemas humanos que enfrentarán en el trabajo, para luego analizar y discutir sus propias y más cercanas experiencias y aprender de ellas.

El Desarrollo Organizacional considera intervenciones en nuevos niveles, lo cual significa que su meta general es construir empresas más eficientes que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando. Este objetivo se logra cuando se reconoce que pueden surgir problemas en el nivel individual, interpersonal, de grupo, entre grupos o incluso de toda la organización.

### **Liderazgo Empresarial**

El liderazgo empresarial consiste en la habilidad o proceso por medio del cual el líder de la empresa es capaz de influir en los demás para poder conseguir los objetivos y satisfacer las necesidades de la empresa. Busca desarrollar el máximo potencial en empresa y trabajadores. Por eso, las empresas ya no solo necesitan jefes sino también líderes.

Según los autores Fiedler y Chemers en su libro *“Liderazgo y administración efectiva”* (1989) el liderazgo es una relación entre personas, en la cual la influencia y el poder están distribuidos en forma desigual sobre una base legítima. El poder puede ser formal o informal y no puede haber líderes aislados, éstos tienen capacidades que los hace diferentes del resto.

Según el autor José Alberto Santos, en su obra *“El Liderazgo Sintérgico, las tres dimensiones del liderazgo”* (2008), se define al liderazgo como el proceso de influencia ejercida por un individuo, en el logro de una tarea, meta o misión, a través de los sistemas de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial.

Aunque según cual sea la empresa darán más importancia a unos valores, capacidades o habilidades que a otros. Hay diferentes tipos de liderazgo y la empresa ha de conocer cuáles son los más adecuados para su negocio.

Hay que tener en cuenta que a muchos no les parezca bien el uso del liderazgo autocrático se utiliza en muchos negocios, pese a que en la actualidad el liderazgo basado en el miedo o superioridad no funciona como tiempo atrás de imaginaba porque aunque se consiguen resultados nunca llegará a obtenerse la máxima productividad y resiente también en los trabajadores. Pueden funcionar mucho mejor los tipos de liderazgo democrático, carismático, cooperativo, situacional o cualquier otro que no solo se base en el miedo. Ahora hay que saber valorar a los empleados y preocuparse por ellos como un activo importante de la empresa. Aunque esto es decisión de cada empresa y lo que pretende conseguir con la clase de liderazgo utilizada.

### **Beneficios de un buen liderazgo empresarial**

Los beneficios de tener un buen liderazgo son muchos, no solo se cumplen las metas y objetivos a corto, mediano y a largo plazo, sino que se mejora el rendimiento a nivel empresarial. Entre ellos podemos destacar:

- Se incentiva el trabajo en equipo, se motiva al personal y se los mantiene contentos favoreciendo el trabajo en grupo.
- Aumenta la productividad, mejora la competitividad de la empresa.
- Se incrementan los beneficios de la empresa (reconocimientos, horarios flexibles, almuerzos).

- Los empleados al estar tan motivados no faltan a sus puestos de trabajos, y hay un clima laboral de compañerismo y compromiso.
- Un buen liderazgo no solo mejora las relaciones humanas sino que se consiguen con éxito todos los objetivos y proyectos a largo plazo que a veces esto es una meta difícil de alcanzar, ya que son objetivos que se mantienen en el tiempo.

### **Definición de líder**

La palabra Líder proviene del inglés Leader, y hace referencia a conducir, guiar, dirigir, dirigente o jefe.

Un líder es aquella persona que es referente para otros y los guía a todos hacia una meta común, acompañándolos en el día a día, siendo un ejemplo para ellos y creando un ambiente donde todos se sientan activamente involucrados y comprometidos en todo el.

Se ocupa de brindarle al grupo nuevas ideas, cambios positivos y a favor del equipo, buscando nuevas perspectivas.

Por lo general, el líder no asume todas estas funciones, sino que delega algunas de ellas a sus personas del equipo, igualmente responde por cada una de ellos, siendo el responsable de lo que se hace en el sector.

### **Características y cualidades de un líder**

Un buen líder debe contar con las siguientes características:

- Un buen líder escucha a cada individuo y al grupo de trabajo, donde se escuchan las ideas y pensamientos de cada uno de ellos, así se pueden crear nuevas formas de lograr nuevas metas.
- El líder debe estar concentrado en los objetivos que se deben cumplir y alcanzar tanto individualmente y grupales.
- Es organizado en su trabajo, y a su vez ayuda a que su equipo también lo sea.
- El líder trabaja a la par de sus compañeros de equipos y delega responsabilidades ya que es responsable de muchas tareas y como confía en su equipo de trabajo se las delega. Se tiene en claro que el crecimiento es del grupo.
- Aunque tenga horarios muy acotados, ya que es una persona que la mayoría del tiempo está en reuniones, siempre debe estar disponible cuando alguno de

los miembros o su equipo lo necesite y es importante que establezca reuniones periódicas para conocer las inquietudes , dudas y preguntas de su grupo.

- Lo más importante es que debe ser seguro y brindarle seguridad a su equipo, respecto a las decisiones que toma.
- Un buen líder, motiva, alienta y genera confianza a su grupo de trabajo
- Un líder fuerte, comprometido y un buen clima laboral, harán que cada persona en forma individual o trabajando en forma grupal, alcanzara los metas y objetivos, haciendo su trabajo de forma eficiente y logrando los logros propuestos.

### **El liderazgo y la comunicación interna.**

Aquellos líderes que insisten en potenciar y expandir los procesos de comunicación interna generan las condiciones necesarias para el desarrollo del negocio, fomentando así su capacidad de influencia sobre los subordinados. Estos líderes son capaces de crear altos grados de influencia en las actitudes y conductas de los otros.

Cada uno de los recursos humanos de la empresa es un medio de comunicación en sí mismo y para que el líder logre un efectivo proceso de comunicación e influencia debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Conocer el contexto para poder así facilitar la toma de decisiones.
- Conocer la organización, para poder coordinar la comunicación con las necesidades del negocio.
- Conocer los objetivos de la comunicación. Qué se espera lograr y qué tipo de actitudes se esperan fomentar en el personal.
- Conocer al cliente interno. Cada equipo y persona posee características distintas de acuerdo a su edad, perfil profesional e intereses, sus necesidades y formas de comunicación pueden variar.
- Escuchar y valorar las expectativas y perspectivas de las otras personas.
- El líder debe ser creíble y confiable.

### **Los recursos de la Comunicación Interna**

A continuación se detallaran los recursos necesarios para mejorar de la comunicación interna:

- Desde la alta gerencia se toman las decisiones estratégicas de la comunicación interna. Ellos deben brindar la información al resto de los empleados.
- Se debe tener una capacitación completa y técnica sobre el liderazgo organizacional, lo que dará profesionalismo a las tareas, funciones y decisiones de cada persona que forma parte de la organización.
- Se debe promover la participación, opinión y retroalimentación en el personal de trabajo.
- Se necesitan de recursos económicos, la comunicación interna lleva tiempo y dinero, se debe invertir en comunicación.

### **Principios gerenciales de la comunicación interna**

Entre los principios gerenciales de la comunicación interna, podemos destacar los siguientes:

- La comunicación siempre será un medio y no un fin. El fin será la persona y el mensaje que interpreta.
- El error de la comunicación es suponer que ya está todo dicho, no se termina el círculo comunicando, ya que depende de otros factores, como si se entendió el mensaje, si lo que se comunico es lo mismo a lo que entendió por el receptor.
- El responsable de comunicar con un buen resultado será el emisor, de él depende que los mensajes sean bien interpretados por todos
- La comunicación siempre debe adaptarse de emisor a receptor no al revés.
- La comunicación tiene muchas herramientas y canales por eso según el mensaje que se quiera brindar, se debe usar el canal o herramienta que mejor se adapte.
- Evaluar y controlar si la comunicación interna está teniendo éxito, y mejorarla continuamente para hacerla efectiva.
- La comunicación interna va de la mano muchas veces con la comunicación externa, ambas tienen la misma importancia ya que ambas complementarias.
- Una buena estrategia de comunicación pasa por darles la misma importancia a una y a la otra. Es clave entender que van de la mano y son complementarias.

### CAPITULO III

## “PROBLEMÁTICA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA”

### *Obstáculos y barreras en la comunicación*

Hay que conocer cuáles son los factores que limitan el proceso de la comunicación como puede ser que nuestro mensaje no tenga el mismo significado para nosotros que para el receptor.

En la gran mayoría de los casos las barreras reside en las personas y por otro lado se da en la cultura organizacional

A continuación se detallan los obstáculos de comunicación interna más comunes:

- Barreras personales: Son aquellas interferencias que vienen de las emociones, las creencias, valores, o los malos hábitos con lo que ya viene incorporada la persona.
- Barreras físicas: Son las circunstancias que se dan en el medio ambiente donde está la persona, por ejemplo pueden ser la distancia, el ruido, fallas en los medios utilizados para la comunicación.
- Barreras semánticas: Son significado de las palabras, como el otro interpreta el mensaje, son los errores de codificación y descodificación.
- Manipulación y filtración de información: Es la que suele generarse en la comunicación verbal ascendente.
- Sobrecarga de información: Surge cuando la información no es precisa y la carga de información es mucha, no logrando interpretar el mensaje de manera clara.
- Barreras administrativas: Se dan por falta de planeación, falta de proyectos y metas no declaradas. Desconfianza de lo que comunica el emisor.
- Falta de sincronización: ocurre cuando no hay coordinación entre el tiempo y la información que se está transmitiendo.
- Deformación de la comunicación: Cada uno “deforma” la comunicación a su situación, entiende lo que quiere y emite lo que más le conviene. Se modifica la información. Esta es considerada una de las barreras mas importantes.

Según el autor Chiavenato (2003) las barreras son restricciones o limitaciones presentadas dentro o entre las etapas del proceso de comunicación, que impiden que la señal emitida circule libremente en el proceso y llegue sin modificaciones a su destinatario o destino.

***La importancia de Recursos Humanos para mejorar los obstáculos y barreras de la comunicación interna***

El área de Recursos Humanos debe ser la encargada de que estas barreras no existan y deberán tener en cuenta los siguientes puntos para mejorar la comunicación interna.

- Observar y analizar el estado en el que se encuentra cada individuo, cada grupo y la empresa en su totalidad.
- Facilitar que se produzca la comunicación en todos los niveles de la organización. Establecer una cultura organizacional común para toda la empresa.
- Realizar reuniones periódicas, para conocer la opinión de cada persona y de cada área y grupos de la empresa.
- Debe motivar el buen clima laboral, desarrollando el sentido de permanencia, la iniciativa y el compromiso de cada persona.

***Errores y fallas en la Comunicación Interna***

En la comunicación interna se cometen errores de forma habitual y muchas veces de forma inconscientes.

Según Peter Drucker (1909 -2005) (considerado como el mayor filósofo de la administración) dijo que más del 50% de los problemas en las organizaciones está relacionado con una mala o deficiente comunicación interna.

A continuación, detallamos los errores y problemas más habituales en la gestión de la Comunicación Interna:

- No tener en cuenta que los trabajadores son los que llevan la información, tanto si esta fuera información buena o mala.
- No involucrar a todas las áreas a la hora de gestionar la comunicación y dejar de lados a la alta gerencia.
- Que no se haga lo que se les informa a los empleados. Así se pierde la credibilidad hacia la empresa.
- No generar un vínculo con las personas, no hacerlas sentir parte de la empresa

- Crear herramientas y canales de comunicación y que no sean utilizados.
- Que por parte de la empresa no haya respuesta a las sugerencias o solicitudes del personal.

La comunicación interna necesita una estrategia y pensar lo contrario, conduce al fracaso en la implementación de las herramientas de comunicación. De nada sirve implementar canales de información si no se tiene una estrategia para que estos sean utilizados de forma correcta.

No informar los cambios a los trabajadores, dejándolos de lado en los logros.

El error más frecuente en comunicación es suponer en lugar de preguntar. Lo ideal dentro de la organización cuando se tiene una duda es preguntar y no suponer los diferentes escenarios.

### Rumores

Los rumores y los ruidos pueden tener un significado positivo como negativo dentro de la organización, comúnmente esos son de índole negativo.

Son un medio de comunicación informal, ya que es un mensaje que se corre a través de los pasillos o áreas de la de empresa, generando una información que no es verificable, lo que puede generar confusión y malestar entre las personas. Una de las consecuencias negativas del ruido o rumor es que perturba e interfiere en la comunicación. Si la organización emite un mensaje que sea confuso, se crea un rumor como causa de la interferencia de la mala emisión del mensaje, todo depende de cómo lo interprete la otra persona. El ruido interfiere en la comprensión de los mensajes

Lo que puede crear pánico, incertidumbre, miedo, estrés y malestar en la organización. Además de las rivalidades entre compañeros, un ambiente tenso, un desmejoramiento laboral, y desmotivación,

El ruido o rumor puede conseguir dañar por completo la imagen de una organización, si este rumor logra trascender en el ambiente exterior, perdiendo credibilidad ante sus grupos de interés.

Caso contrario es cuando el rumor es de forma positiva, y es un beneficio de parte de la organización a los empleados, ya que generan en las distintas áreas expectativas que muchas de las veces no se cumplen.

En algunos casos los directivos son los que utilizan este medio de comunicación, el rumor, para que toda la empresa conozca un mensaje específico. Por ejemplo, cuando se quiere mejorar la imagen de un proceso, de un área, o cuando se reconoce el talento o trabajo de una persona. El rumor va creando un buen clima alrededor del tema para que cuando sea el momento de emitir oficialmente una información haya

mayor aceptación del cambio o de la novedad. Teniendo la ventaja que es un medio de comunicación que no tiene costo alguno.

Los empresarios deben ser capaces de estar siempre al tanto de los ruidos y/o rumores para poder guiar los mensajes para que estos sean de información real y certera, y no información que vaya a crear confusión entre las personas de la empresa. También deben tomar cartas en el asunto cuando corren rumores para dar tranquilidad para mejorar los aspectos negativos.

Todo esto crea una empresa más sólida y comunicada.

**Las problemáticas de la comunicación interna con relación a la cultura Organizacional**

Hay que tener en claro que la comunicación interna y la cultura empresarial tienen una relación muy fuerte.

La cultura es la que interpreta la realidad tanto interna como externa de la empresa.

Es de suma importancia que las empresas tengan una cultura definida, aunque esto no siempre se cumpla, ya que tener una cultura clara, consciente y funcional, acompañada de una comunicación interna eficiente, logra optimizar los procesos y resultados.

Según el autor Edgar Schein la cultura es “Un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”.

Se necesita una cultura y una comunicación clara y eficiente para diseñar una estrategia perfecta y adaptada a la organización.

La comunicación es la encargada de transmitir los valores, creencias, y sirve para llevar a cada espacio de la organización la cultura, es el vehículo. Proporcionando de esta forma el conocimiento, la comprensión y el acuerdo con los objetivos de la empresa.

También es la herramienta necesaria para que se logre el alineamiento de los empleados a esa cultura organizacional, lo que fomenta la participación de los miembros generando una cultura abierta y de confianza.

La conclusión es que la comunicación y la cultura son factores que son complementarios.

**Segunda Parte**

**Análisis de Caso Práctico**

## **CAPITULO V**

### **Plan de acción y propuesta de mejoras**

#### **Comunicación Interna Estratégica**

La comunicación interna, para tener influencia estratégica en la empresa, debe desarrollarse en tres dimensiones diferentes:

1. Dimensión masiva: Esta dimensión está compuesta por mensajes dirigidos a toda la organización. Son mensajes institucionales, donde priman los mensajes escritos, en medios gráficos, digitales o audiovisuales.
2. Dimensión interpersonal: Comunicación que se genera en las distintas áreas de la empresa. Es la comunicación entre sectores, donde prima la palabra oral.
3. Dimensión intrapersonal: Es el dialogo interno que se produce constantemente en la mente de cada individuo, es decir, la comunicación que genera la persona consigo misma, siendo ella tanto el emisor como el receptor del mensaje.

La Comunicación Interna es considerada estratégica desde el momento en que se desarrolla un plan de comunicación periódico que contenga estrategias de medios y cronogramas de emisión de mensajes alineados con los intereses generales de la empresa.

En este sentido QMS deberá generar una estrategia de comunicación interna que potencie las relaciones interpersonales de la empresa, posibilitando a los empleados a conocer lo que sucede en la empresa, dándoles lugar a que se sientan integrados y puedan participar indicando sus dudas, o planteando sus quejas, dentro de un clima democrático. Esto le permitirá a QMS el desarrollo de un sistema comunicativo confiable para compartir planes, problemas y logros de la organización.

La estrategia se basa en aspectos como:

- Metas generales de cambio y mejoramiento del programa.
- Áreas de la organización en las que, a manera de prueba piloto, se interviene.
- Puntos ventajosos clave de los individuos o de la organización.
- Recursos disponibles.

### **Comunicación interna 2.0**

Es necesario que QMS pase de tener una comunicación interna 1.0 a tener una comunicación interna 2.0. La comunicación interna 1.0 es la comunicación operativa, la caracteriza por ser del tipo unidireccional, donde el emisor es el protagonista y el receptor queda en un segundo plano y no existe el feedback. La comunicación interna 2.0, es la comunicación estratégica. La comunicación en este caso es bidireccional, tanto el emisor como el receptor son protagonistas y existe un feedback entre estos. Una reunión cara a cara es la mejor herramienta 2.0 ya que hay interactividad inmediata y una construcción colectiva del pensamiento.

Si se logra una buena comunicación, hay mayor información y los niveles de participación aumentan.

El fin de la comunicación interna 2.0 es fomentar un ámbito de dialogo fluido entre las partes, que cree un espíritu de equipo e induzca a que los colaboradores participen plenamente en un intercambio de ideas y opiniones divergentes, donde estas ideas y opiniones son valoradas por el líder, debido a que son de interés para la organización.

Las ideas y comentarios de los demás ayudan a mejorar, siempre se puede aprender un poco más. Los planteos de problemas por parte de los colaboradores deben ser tomados como algo positivo, debido a que demuestran que están comprometidos con la empresa y contribuyen a la mejora de esta.

### **Información que debe proporcionar el presidente de QMS a su personal**

Principalmente debe comunicar adecuadamente las metas de la empresa la que permitirá generar una fuerza unificadora. Conjuntamente deberá comunicar el plan, es decir, el camino a seguir para llegar al destino o cumplimiento de determinado objetivo.

Si el equipo no llega a sus objetivos, tampoco llegará el individuo. Debe compartirse la información a través de los límites departamentales. Las partes de una empresa no pueden funcionar como una colección de entidades independientes que trabajan aisladamente unas de otras. Deben compartir información y cada una respetar las necesidades de las otras. Explicar de vez en cuando al personal con qué grado de eficacia se están alcanzando las metas y los objetivos establecidos, es necesario y genera un compromiso extra en cada empleado.

Se debe brindar información respecto de la totalidad de la industria, de forma global e integrada.

La información sobre los cambios que pueda tener una disciplina actualizando métodos para poder mantener un nivel de competitividad en el mercado también es fundamental. Es importante que ante posibles cambios en planes, métodos u

objetivos, se comunique al personal de ellos antes de efectuarlos, para mantener al personal comprometido y que el cambio sea más fácil de llevar a cabo.

La información puede ser brindada por medio de reuniones de equipo, memos, informes, mails, entrevistas personales, etc. donde se les informara a los empleados sobre noticias sobre la empresa, informes individuales o de equipo de trabajo, planes, objetivos, actividades de otras áreas, determinación de tareas a realizar, toma de conocimiento de inquietudes o sugerencias de los empleados.

La información que se aporta a los empleados debe ser la necesaria para el desarrollo de su trabajo. Si se brinda esa información, el gerente ejercerá más poder porque puede consagrar su tiempo y sus energías a actividades y resoluciones más importantes. La productividad y la eficacia de su área serán más elevadas ya que cada empleado podrá resolver sus propios problemas sin necesidad de consulta permanente, generando así mayor autonomía y la gente estará más estimulada. La moral será más elevada y tanto la productividad como la eficiencia serán las adecuadas a los objetivos generales.

#### **Premisas necesarias para una buena comunicación interna en QMS**

Los vertiginosos cambios en el ámbito laboral y las crecientes problemáticas que afronta Química San Martín día a día, hacen que les sea muy difícil seguir una guía estratégica de comunicación interna, por lo cual se les ofrece un listado de premisas básicas que van a contribuir al logro de pequeñas acciones diarias con las cuales se pueda lograr una mejor comunicación.

Las prioridades que deberán tener son siete, y colaboraran de manera decisoria a mantener el equilibrio entre las necesidades urgentes y los objetivos importantes de comunicación interna. Estas prioridades simples permiten que lo urgente y lo importante convivan en lo cotidiano sin contradicciones.

1. Escuchar primero: El primer paso para lograr una gestión efectiva en comunicación interna es contar con un sistema de escucha que asegure el monitoreo integral de todas las comunicaciones que se generan en el interior de la organización. De esta manera, es posible acompañar las mejoras que se produzcan en la comunicación institucional, grupal e individual.
2. Capitalizar las quejas: La escucha integrada en comunicación interna genera indicadores que permite descifrar códigos ocultos y dobles lecturas provenientes de las quejas y los rumores. Esta premisa demuestra que la energía negativa de los reclamos puede revertirse y capitalizarse, tanto para la planificación de las comunicaciones como para el desarrollo económico de la organización.
3. Ordenar la emisión: La escucha previa y la interpretación de la queja ayuda a ordenar la emisión en cantidad y calidad. Este paso permite evitar la compulsión a la emisión, equilibrar los mensajes escritos como orales y abrir la

gestión hacia otros emisores claves, como el gerente, los mandos intermedios y los líderes informales de la organización.

4. Narrar con significado: la falta de orden en la emisión genera escaso sentido en el trabajo. Dicho sentido tienen importantes componentes comunicacionales puesto que constituye el significado por el cual una persona trabaja. Las comunicaciones significativas encienden el fuego de la motivación y le otorgan sentido a todos los mensajes, incluso a aquellos que implican informaciones delicadas o malas noticias.
5. Ofrecer la palabra: Una comunicación interna realmente integrada requiere conversaciones. Mientras la información escrita genera conocimiento (racional), el diálogo presencial produce compromiso (motivacional). Al ofrecerle la palabra a los trabajadores toda la comunicación interna crece ya que a la razón se suma la emoción y se produce una acción colectiva muy sinérgica y alineada.
6. Medir los logros: Volver a escuchar es imprescindible para asegurar el proceso evolutivo de la estrategia. Y en este proceso es imprescindible aplicar el mismo sistema de escucha que al principio, para comparar los resultados, medir los avances concretos del plan y corregir los desvíos que se hayan producido. Con esta premisa la organización se asegura de que escuchar sea tan importante como emitir en todo el proceso estratégico de comunicaciones.
7. Cuadro de resultados: Las organizaciones que le dan prioridad a su comunicación interna al invertir recursos en estrategias de largo plazo, también se interesan por el impacto que estas generan a sus estados financieros. Los sistemas de escucha integrada pueden aportar indicadores para responder a este cuestionamiento.

### **Equilibrio en la comunicación – Comunicación Asertiva**

El equilibrio está relacionado comúnmente con un estado de estabilidad, un estado de armonía entre cosas diversas o entre partes de un todo.

Cuando nos referimos a equilibrio en la comunicación nos referimos a la calidad de comunicación, es decir, la capacidad de transmitir la información que se desea de forma eficaz, así como también tener la habilidad de escuchar y decodificar los mensajes de nuestros emisores de manera correcta, en un ambiente democrático y sin impedimentos para la buena circulación de la información.

Para lograr el equilibrio en la comunicación es necesario llevar a cabo una comunicación asertiva. La comunicación asertiva es la que se consigue cuando priorizamos la empatía, transmitimos y recibimos mensajes de forma positiva, sin generar conflictos, ni juicios, ni discusiones. Es necesario establecer comunicaciones de forma positiva, buscando alcanzar una estabilidad, un equilibrio, para el logro común de objetivos y el logro de una comunicación efectiva conjunta.

Para lograr un equilibrio en la comunicación diaria, QMS deberá primero lograr una armonía en la empresa, la cual actualmente, según los dichos de los propios

empleados, no existe. Los mismos son entes individuales que trabajan bajo su propio interés, mayormente económico, y no hay trabajo en equipo ni inserción.

El dueño de QMS debe lograr relacionarse con los empleados con una actitud positiva, fomentando la integración y evitando opiniones o valoraciones descalificativas y reproches. Debe evitar fomentar enfrentamientos entre las partes, situación muy común dentro de la empresa según el empleado. Debe además cambiar la forma autoritaria de relacionarse y comenzar a interactuar de forma amigable, que fomente la participación y la libre expresión para poder así conducir a la empresa al logro de objetivos, al buen ambiente, a la integración y transmisión de valores.

Una vez que el dueño de QMS se empieza a relacionar y a comunicar de forma asertiva, los demás integrantes de la empresa deberán y comenzarán, gracias al ejemplo y a los resultados de la buena puesta en marcha del dueño, a transmitir sus mensajes de forma asertiva, como así también a recibirlos, generando así un equilibrio en la comunicación.

Algunos puntos que deberán tener en cuenta para conseguir el equilibrio de la comunicación en la empresa son:

- Comunicar de forma positiva, transmitiendo confianza y evitando la negación.
- Poner en práctica la escucha activa
- Priorizar la empatía como medio para el logro del equilibrio en la comunicación
- Se debe tener coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. Los mensajes deben ser claros
- Evitar los prejuicios y aceptar diferencias, ya que estas podrían ser constructivas
- Ser cuidadoso con la forma de transmitir el mensaje, la postura, tono de voz, gesticulaciones también forman parte del mensaje.
- Constatar que el mensaje transmitido llegó y fue decodificado por el receptor de forma correcta, sin ningún tipo de sobre interpretación que pueda poner en juego el logro final del objetivo.

### **Principio de las 7 "C"**

QMS debe poner en práctica el principio de las 7 "C", que refiere a la comunicación asertiva. Manuel Tessi en su libro "*Comunicación interna en la práctica*" (2015) hace referencia a este principio.

En base a esto, podemos determinar que lo siguiente:

- El dueño y los integrantes de la empresa deben comunicarse claramente, evitando todo tipo de ambigüedad.

- Deben ser concisos y concretos, evitando así la distorsión de la información.
- Deben ser correctos evitando los errores y coherentes para evitar las disonancias.
- Deben transmitir los mensajes de forma completa, evitando omitir algún tipo de información importante o crucial.
- Deben relacionarse cortésmente. Deben evitar las agresiones, prejuicios, dobles discursos, etc.

Todo esto ayudara a la empresa al logro de los objetivos y sobre todo a mejorar el clima organizacional, fomentando un dialogo fluido que llevara a un equilibrio comunicativo en la empresa.



### **Estilos de conducta**

En el cuadro siguiente, se muestran los tres estilos de conducta más comunes.

Para cada estilo, se detalla cómo es la comunicación verbal, la no verbal y las consecuencias que cada uno genera.

ESTILO ASERTIVO	ESTILO AGRESIVO	ESTILO PASIVO
<p><b>*Conducta verbal:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Directa</li> <li>-Firme</li> </ul> <p><b>*Conducta no verbal:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Contacto ocular directo</li> <li>-Gestos firmes</li> <li>-Postura relajada</li> <li>-Voz sin vacilación</li> </ul> <p><b>*Consecuencias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Defiende sus derechos</li> <li>-Esta relajado y satisfecho</li> <li>-Resuelve problemas</li> </ul>	<p><b>*Conducta verbal:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Impositiva</li> <li>-Interrumpe a los demás</li> </ul> <p><b>*Conducta no verbal:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mirada fija</li> <li>-Gestos amenazantes</li> <li>-Postura hacia delante</li> <li>-Volumen de voz elevado</li> </ul> <p><b>*Consecuencias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Viola derechos de otros</li> <li>-Crea tensión</li> <li>-Conflictos interpersonales</li> </ul>	<p><b>*Conducta verbal:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Vacilante</li> <li>-Cortada</li> </ul> <p><b>*Conducta no verbal:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Rehúye la mirada</li> <li>-Movimientos nerviosos</li> <li>-Postura recogida</li> <li>-Volumen inaudible</li> </ul> <p><b>*Consecuencias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-No defiende sus derechos</li> <li>-Pierde oportunidades</li> <li>-Conflictos interpersonales</li> </ul>

Cuadro extraído de: <https://comunicacionasertiva7.wordpress.com>

### **Planificación de acciones para la mejora de la Comunicación interna**

El enfoque del cambio planificado propone ser una herramienta que al hacer operativos los propósitos del cambio, permita verificar su realismo y sus limitaciones, al mismo tiempo que facilite la elección de los procedimientos que se han de seguir.

Se resume el procedimiento del cambio planificado en 4 grandes fases

1. Diagnóstico de la situación insatisfactoria
2. Planificación de la acción
3. La ejecución de la acción
4. La evaluación de la acción

Estas fases están directamente relacionadas con las siete premisas expuestas anteriormente de la siguiente manera:

<b>Acciones</b>	<b>Premisas</b>
Diagnóstico de la situación insatisfactoria	Escuchar primero y capitalizar quejas
Planificación de la acción	Ordenar la emisión
La ejecución de la acción	Narrar con significado y Ofrecer la palabra
La evaluación de la acción	Medir logros y cuadro de resultados

### **Diagnóstico de la situación insatisfactoria**

La fase de diagnóstico incluye todas las actividades encaminadas a proporcionarle a QMS una visión clara de su situación insatisfactoria, de tal manera que puedan abordarla en una forma lúcida y realista.

En el diagnóstico se llevan a cabo diferentes actividades

- El acopio de datos relativos a la situación (encuestas, relevamiento de sugerencias, evaluaciones de desempeño, entre otras)
- El análisis de los datos
- El realce de los elementos más significativos

La empresa deberá exhibir un diagnóstico completo donde defina la situación insatisfactoria y sus aspectos principales, para así poder evaluar mediante un análisis la magnitud de la diferencia entre lo planteado y la situación deseada.

Una vez realizado dicho análisis deberá establecer la percepción que los individuos afectados tienen de la situación, tomando en cuenta los recursos disponibles y los vínculos e impactos que genera esta en la organización y determinar la permeabilidad del sistema al cambio.

### **Planificación de la acción**

La planificación es la fase en la que QMS elegirá y elaborará los procedimientos adecuados para actuar sobre la situación que desea modificar.

En tanto que el diagnóstico se caracteriza por actividades de búsqueda, análisis, reflexión e interrogación, la planificación, por su parte, suele caracterizarse por la decisión, la concepción y la preparación.

Un plan básico de Comunicación Interna responde a las siguientes ocho preguntas.

- ¿A quiénes debe impactar?
- ¿Con quiénes se desarrolla?
- ¿Dónde y cuándo se realiza? (tiempo y lugar)
- ¿Con qué medios, se debe llevar a la práctica?
- ¿Cuál debe ser su duración?
- ¿Para qué se debe implementar?
- ¿Qué formas de medición se pueden implementar?
- ¿Cuáles serán sus instrumentos, elementos o características?

Las actividades que habitualmente se llevan a cabo en el procedimiento de planificación son:

- La definición de los objetivos
- La elaboración de las estrategias
- La elección de los medios de acción
- La identificación de los elementos humanos involucrados en la acción
- El establecimiento de un plan de acción
- La concepción y preparación de las herramientas necesarias para la acción
- La concepción y elaboración de los instrumentos de control y evaluación

### **Ejecución de la acción**

La ejecución es el momento en que se lleva a cabo el plan de acción proyectado.

Es fundamental para la ejecución que QMS prevea mecanismos de control que permitan verificar en forma periódica si el plan de acción es respetado o no y si la experiencia adquirida les indica que van en buen camino hacia el alcance de los objetivos. De no ser este el caso, será necesario reconsiderar diagnóstico y planificación a fin de poder enderezar el rumbo.

### **Evaluación de la acción**

La evaluación consiste en describir los resultados obtenidos, relacionarlos con los objetivos perseguidos y averiguar qué factores o fenómenos explican esos resultados.

En cierta forma, la evaluación constituye un nuevo diagnóstico porque ofrece una nueva imagen de la situación y, dado el caso, describe la distancia que pudiera haber entre la situación actual y la deseada.

En el caso en que los objetivos no se haya alcanzado del todo, QMS deberá elegir entre diferentes opciones, siendo una de ellas la de modificar sus objetivos para conformarse con el resultado obtenido y otra la de llevar a cabo una nueva planificación a fin de proseguir con la iniciativa de cambio.

Así, la evaluación cumplirá 2 funciones. Por una parte, conducirá a establecer un balance de la intervención y por otra orientara la actuación de la empresa al brindarle la información que le ayudara a decidir si debe seguir adelante o interrumpir el procedimiento de intervención.

### **Intervenciones de la comunicación interna**

Las intervenciones, son acciones que ayudan a las organizaciones a incrementar su eficacia, la calidad de vida en el trabajo y la productividad.

Las intervenciones de la comunicación interna constan de una serie de actividades estructuradas en las cuales ciertas unidades de la organización (grupos o individuos que son el objetivo) se dedican a una o varias tareas en las que las metas están relacionadas directa o indirectamente con el mejoramiento organizacional.

Las intervenciones se pueden distinguir por medio de:

*Intervenciones robustas* que están diseñadas para actuar de manera efectiva frente a una amplia gama de situaciones.

*Intervenciones flexibles* que están diseñadas considerando la posibilidad de hacer evaluaciones y cambios durante su proceso.

Los agentes de cambio deben dejar de enfocarse en las herramientas y más bien hacerlo en el problema o en la meta.

*Intervenciones Modestas* adoptan una serie de pasos pequeños que se desarrollan a partir de las estructuras y prácticas existentes.

### **Tipos de intervenciones**

A continuación se presentan diferentes tipos de intervenciones clásicas que deberán poner en práctica QMS.

- *Intervenciones en procesos humanos*

Las intervenciones en procesos humanos están dirigidas fundamentalmente al personal de las organizaciones, así como a sus procesos de interacción, como comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámicas de grupo. Como su nombre indica, se enfocan en los aspectos humanos de las organizaciones.

- *Intervenciones tecnoestructurales*

Las intervenciones tecnoestructurales están orientadas hacia la tecnología y estructuras de las organizaciones para “ligarlas” con las intervenciones en procesos humanos. La tecnología organizacional incluye métodos y flujos de trabajo, mientras que las estructuras atienden la división, jerarquía y diseño del trabajo.

Estas herramientas son conocidas como tecnoestructurales porque se enfocan, como su nombre indica, en el aspecto técnico y estructural de las organizaciones, en el que se incluyen las actividades relacionadas con el diseño de la organización, la calidad y el esquema del trabajo.

- *Intervenciones en administración de recursos humanos*

Las intervenciones en administración de recursos humanos se enfocan principalmente en las relaciones con el personal, como los sistemas de recompensas y la planeación y desarrollo de carrera.

### **Planificación estratégica de la comunicación interna en QMS**

Con el objeto de asegurar una adecuada comunicación interna entre el personal que ocupa las distintas posiciones y niveles del organigrama de QMS se establece las siguientes pautas:

El representante de la Dirección y las gerencias de área son los responsables de difundir entre el personal pertinente la información y documentación actualizada del sistema de gestión de la calidad, y las características de las tareas, relacionadas con los procesos en los que intervienen, así como la evaluación de su eficacia y cualquier cambio en el sistema de gestión de la calidad que afecte a las mismas.

El dueño de la empresa y los encargados de cada área son los encargados de comunicar al personal informaciones, mediciones, resultados y decisiones relacionados con el sistema de gestión de la calidad a través de comunicaciones directas, o mediante reuniones de área o carteleras informativas.

Política de puertas abiertas en toda la organización para que el personal pueda comunicar sus sugerencias y observaciones a la Dirección o a su representante, o a las gerencias de área.

### **Plan de acción**

Actualmente a la empresa le falta generar una cultura que comprometa a su gente con el logro de los objetivos. Creemos que es necesario generar un cambio en la forma de trabajar, relacionarse y comunicarse dentro de la misma.

Dentro del momento crítico que está viviendo la empresa, se vio la posibilidad de elaborar soluciones para los problemas existentes. Se deberán plantear propuestas para mejorar la comunicación.

Para esto se deberá escuchar primero las necesidades y aportes de todos los integrantes de la organización, ya que es necesaria que la cultura de la empresa sea sentida por todos los miembros de la misma. La idea es básicamente generar una alineación de las políticas, valores, estrategias, objetivos, planes, etc., para llegar a las metas establecidas por la gerencia.

Se deberá plantear el desafío a los empleados de planificar sus acciones de acuerdo a sus objetivos, los cuales deberían ser medidos periódicamente para poder corregir los desvíos en caso de haberlos.

El desafío del presidente de la empresa será cambiar su forma de tratar con los empleados, siendo más líder, que un jefe autoritario, dictador de órdenes y sin espacio para opiniones y sugerencias de los empleados.

La Comunicación Interna deberá fomentar el equilibrio emocional en sus empleados por medio de la motivación, el compañerismo, la solidaridad y el compromiso, que se complementé con una excelente gestión de grupo que facilite el crecimiento personal y colectivo generando un rendimiento constante y regular que permita la obtención de los resultados propuestos.

Otra tarea que debe generar el presidente de la empresa es crear normas de excelencia para desarrollar el potencial. Creando una fuerza laboral productiva sobre la base de una fuerte motivación. Esto servirá para estimular a las personas y así alcanzar la excelencia, duplicando sus esfuerzos, la producción y la calidad.

El gerente cuenta como los medios necesarios para estimular a los empleados a que alcancen la excelencia: elogiándolos, promoviendo las realizaciones, recompensando, alentando ante las dificultades, siendo paciente.

Es importante que el gerente dé el ejemplo, ya que con su conducta también fijará normas de excelencia. Se debe así mismo comprometer con un proceso continuo de comunicar y reforzar las normas de excelencia, esto la evaluación constante de las tareas, cuando se proporcionan habilidades y confianza para la realización de las mismas y así alcanzar las normas de excelencia.

En el siguiente cuadro de elaboración propia, se sintetizaran las acciones a tener en cuenta:



### **Propuestas de mejoras**

Se propone, como fin del análisis situacional a Química San Martín, aplicar todas las herramientas anteriormente mencionadas, fomentar un diálogo 2.0.

El dueño de la empresa debe cambiar su forma de dirigir su empresa, y pasar de ser una persona autoritaria, a implementar rasgos de un líder más democrático, que fomenten el incentivo y motivación de todos los integrantes de la organización a perseguir el fin de la organización de una forma eficaz y motivada, donde crezca el sentimiento de pertenencia de todas las partes y puedan juntas y no como partes individuales, lograr todos los objetivos, tanto personales como grupales.

Se debe fomentar desde la presidencia la comunicación interna de manera constante. Según lo expuesto el personal necesita con urgencia sentirse parte de la empresa, y la comunicación será la herramienta fundamental para lograr fidelidad y compromiso por parte del mismo.

### Tercera Parte

### CONCLUSIONES

Las conclusiones a las que podemos arribar respecto del análisis que realizamos sobre la Comunicación Interna en QMS, es que esas fallas están repercutiendo sobre las tareas diarias de los empleados, generando mal ambiente organizacional que afecta de forma directa al rendimiento laboral.

Los empleados desconocen los objetivos a cumplir, cual es la estrategia de la empresa y el desconocimiento sobre el funcionamiento de la compañía es total.

Según pudimos observar, el descontento es notorio entre todos los empleados, y se generan los famosos “rumores”, y el radio pasillo, que desgasta tanto la labor diaria como el espíritu general de la empresa.

El dueño conoce todo de la organización, pero no comparte esa sabiduría e información con sus empleados, los mismos trabajan por un motivo racional económico y no por el compromiso y la fidelidad hacia la empresa.

Entendemos que QMS no pone en práctica los principios básicos de la comunicación interna organizacional, ya que no genera fortalezas en las relaciones interpersonales entre los grupos y tampoco una identificación del personal con la organizacional, ni con el dueño de la misma.

Peter Drucker, en su libro “*El futuro del hombre industrial*”. (1942), planteó que “...En la empresa basada en la información, el conocimiento está en la parte baja de la pirámide jerárquica...”, por lo que inferimos que este tipo de comunicación resulta fundamental para el desarrollo del negocio.

Concluimos que el éxito se logra cuando el empleado conozca la empresa donde trabaja, hacia donde va esta, con qué fin trabaja y para quien; Conozca las reglas y también los objetivos, pero ante todas las cosas cultive el sentimiento de pertenencia de la empresa y trabaje día a día en pos de los objetivos tanto individuales como globales de la empresa.

### Bibliografía

- ❖ ALMENARA ALOY, JAUME – ROCA, XAVIER – ROMEO DELGADO, MARINA (2005), *“Comunicación interna en la empresa”*. Catalunya, España. Editorial: UOC (Universitat Oberta de Catalunya).
- ❖ BECKHARD, RICHARD (1973) *“Desarrollo Organizacional: Modelos y Estrategias”*. México D.F. Editorial: Fondo Educativo Interamericano.
- ❖ BENAVIDEZ DELGADO, JUAN (2001), *“Dirección de comunicación empresarial e institucional”*. Barcelona, España. Editorial: Gestión 2000.
- ❖ BENNIS, WARNEN G. (1973) *“Desarrollo Organizacional: Su naturaleza, sus orígenes y sus perspectivas.”* México D.F. Editorial: Fondo Educativo Interamericano.
- ❖ CHEMERS, MARTIN M. – FIEDLER, FRED EDWARD (1989), *“Liderazgo y administración efectiva”*. México D.F. Editorial: Trillas.
- ❖ CHIAVENATO, IDALBERTO (2000), *“Administración de Recursos Humanos, 5ta Edición”*. Bogotá, Colombia. Editorial: MCGRAW-HILL
- ❖ COLLERETTE, PIERRE – DELISLE, GILLES (1988), *“La Planificación del Cambio”*. México D.F. Editorial: Trillas.
- ❖ DRUCKER, PETER FERDINAND (1942), *“El futuro del hombre industrial”*. New Brunswick, USA. Editorial: Routledge
- ❖ FERNANDEZ COLLADO, CARLOS (1999), *“La comunicación en las Organizaciones”*. México. Editorial: Trillas.
- ❖ FLORES DE GOTARI, SERGIO – GUTIERREZ, EMILIANO OROZCO (2010), *“Comunicación administrativa efectiva e integral”*. México D.F. Editorial: Trilla.
- ❖ FRENCH, WENDELL L. – BELL, CECIL H. JR (2007), *“Desarrollo Organizacional”*. México D.F. Editorial: Prentice Hall Hispanoamérica.
- ❖ GARCÍA JIMÉNEZ, JESÚS (1998), *“Comunicación Interna”*. Madrid, España. Editorial: Díaz de Santos.
- ❖ GOLDHABER, GERALD M (1974), *“Comunicación Organizacional”*. México. Editorial: Diana Técnico.
- ❖ GRUNIG, JAMES E. – HUNT, TODD (2007), *“Dirección de relaciones públicas”*. Barcelona, España. Editorial: Ediciones gestión 2000.

- ❖ HARRIS, REUBEN T. – BECKHARD, RICHARD (1988) *“Transiciones Organizacionales”*. Delaware, USA. Editorial: Addison- Wesley Iberoamericana.
- ❖ JOHNSON, GERRY – SCHOLLES, KEVAN – WHITTINGTON, RICHARD (2006), *“Dirección Estratégica, 7º edición”*. España. Editorial: Pearson Educación.
- ❖ KREPS, GARY (1995), *“La comunicación en las empresas”*. Delaware, USA. Editorial: Addison- Wesley Iberoamericana.
- ❖ MARIN, ANTONIO LUCAS (2002), *“La comunicación en la empresa y en las organizaciones”*. España. Editorial: S.A Bosch.
- ❖ MOLINA, HENRY (2000), *“El Desarrollo Organizacional como Facilitador del Cambio”*. Cali, Colombia. Editorial: Estudios Gerenciales.
- ❖ MONTÚFAR, RAFAEL GUIZAR (2004), *“Desarrollo Organizacional”*. México D.F. Editorial: Mc GRAW-HILL
- ❖ MONTÚFAR, RAFAEL GUIZAR (2014), *“Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones 4ta edición”*. México D. F. Editorial: Mc GRAW-HILL
- ❖ PIZZOLANTE NEGRÓN, ITALO (2004), *“El poder de la comunicación estratégica”*. Venezuela. Editorial: El Nacional.
- ❖ ROBBINS, STEPHEN P. – JUDGE, TIMOTHY A. (2009), *“Comportamiento Organizacional. 13º Edición”*. San Diego, USA. Editorial: Pearson.
- ❖ ROGERS, CARL (1994), *“El poder de la persona”*. España. Editorial: Manual moderno.
- ❖ SANTOS RAMÍREZ, JOSÉ ALBERTO (2008), *“El Liderazgo Sintérgico, las tres dimensiones del liderazgo”*. Salt Lake City, USA. Editorial: Retcambio Solutions LLC.
- ❖ SCHEIN, EDGAR H. (2004), *“Cultura organizacional y liderazgo”*. San Francisco, USA. Editorial: Jossey - Bass.
- ❖ SCHEINSHON, DANIEL (1997), *“Más allá de la imagen corporativa: cómo crear valor a través de la comunicación estratégica”*. Buenos Aires, Argentina. Editorial: Macchi.
- ❖ SENGE, PETER M (2004), *“La quinta disciplina”*. Buenos Aires, Argentina. Editorial: Granica.
- ❖ TESSI, MANUEL (2015), *“Comunicación interna en la práctica”*. Buenos Aires, Argentina. Editorial: Granica.

- ❖ WILCOX, DENNIS L – CAMERON, GLEN T – XIFRA, JORDI (2001),  
“*Relaciones Públicas: estrategias y tácticas*”. Madrid, España. Editorial:  
Pearson.

**Artículos y Páginas web:**

- ❖ CASASNOVAS, ROBERTO (2002), “*Pilares de la comunicación Interna*”.  
Red Inside Online, 28. Disponible en: <http://www.inside.com.ar/opinion.html>
- ❖ COMUNICACIÓN ASERTIVA\_  
<https://comunicacionasertiva7.wordpress.com/2012/09/20/estilos-en-la-comunicacion/>
- ❖ RIVERO M. (2002). “*Medios de Comunicación Interna*”. Red Inside Online, 21.  
Disponible en: <http://www.inside.com.ar/opinion.html>
- ❖ RUBINSZTEIN, JORGE “*Proceso comunicacional*”
- ❖ SOCORRO, SOLIS H. “*Modelos de comunicación*”:\_  
[expresionsocoshernandez.blogspot.com/2012/03/proceso-de-comunicacion.html](http://expresionsocoshernandez.blogspot.com/2012/03/proceso-de-comunicacion.html)
- ❖ TESSI, PARISI M. (2004). “*Qué hacemos cuando hacemos comunicación interna*”. Red Inside Online, 31. Disponible en:\_  
<http://www.inside.com.ar/opinion.html>