

LA COMUNICACIÓN INTERNA: UNA HERRAMIENTA PARA GENERAR PERTENENCIA Y AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

PAOLA ROJAS LOBO

Departamento de Videoconferencia
Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica
projas@uned.ac.cr

RESUMEN

El presente artículo pretende mostrar una serie de recomendaciones que logren generar un compromiso en los colaboradores hacia las labores de la empresa, ayuden a tomar decisiones congruentes, consoliden las políticas y la identidad de la organización, integren al personal, delimiten roles laborales, satisfagan las necesidades de los clientes internos y los motiven, mejoren la calidad de vida de los colaboradores, generen una buena sinergia de trabajo, descentralicen funciones, maximicen el aprovechamiento de oportunidades, reduzcan los conflictos, mejoren la comunicación entre departamentos, mejoren las adaptaciones al cambio, generen un sentido de pertenencia y aumenten la productividad de los procesos y del recurso humano. Todo lo anterior se cumplirá a través de un plan de comunicación interna que derive en políticas, procedimientos y acciones integrales, eficientes, eficaces y congruentes con el plan estratégico de la organización. Las recomendaciones más importantes son: la presencia de un comunicador, la realización de un diagnóstico y una estrategia de comunicación interna, la definición y estudio de públicos de interés, la presencia de objetivos departamentales, la definición de procesos como las evaluaciones de desempeño, las capacitaciones, los mecanismos de motivación y supervisión, así como los canales y las dinámicas de comunicación interna.

PALABRAS CLAVES: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, COMUNICACIÓN INTERNA, CANALES DE COMUNICACIÓN, DINÁMICAS COMUNICACIONALES

ABSTRACT

This article shows a series of recommendations to generate a commitment from a company's personnel with its goals, to help make coherent decisions, to consolidate the policies and identity of the organization, to integrate the personnel, to delimitate roles, to help satisfy the needs of and motivate internal customers, to improve the quality of life of employees, to create a good working synergy, to decentralize functions, to maximize opportunities, to reduce conflicts, to improve communication between departments, to improve adaptation to changes, and to generate a sense of ownership and increase productivity in processes and human resources. All this will be fulfilled with a plan for internal communication that will derive in policies, procedures, and integral, efficient and effective actions coherent with the strategic plan of the organization. The most important recommendations are: the presence of a communicator, a diagnosis and a strategy for internal communication, the identification and study of different publics of interest, the establishment of departmental objectives, the definition of processes such as performance assessments, training, mechanisms for motivation and supervision, and communication channels and dynamics.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION, INTERNAL COMMUNICATION, PROCESS, COMMUNICATION CHANNELS, COMMUNICATIONAL DYNAMICS.

INTRODUCCIÓN

La comunicación corporativa permite utilizar y delimitar los conceptos de identidad e imagen de una organización a través de su cultura, símbolos, comportamiento y procesos de comunicación que logren crear y fortalecer una imagen consistente y coherente. Como parte de esta, se encuentra la comunicación interna que deviene de la comunicación organizativa y de direcciones, según la estratificación planteada por Van Riel (1997), las cuales se dirigen a los públicos internos de una empresa, los inversionistas y hacia otras organizaciones con las cuales se mantiene contratos o son proveedores; lo anterior, dado que ellos son los primeros líderes de opinión en la percepción pública de la imagen de la organización y, al mismo tiempo, son los primeros representantes de la identidad de esta hacia los públicos externos.

La comunicación interna, según como se expresa en Rojas (2009), se entiende como un medio que habilita a las organizaciones a estructurarse en equipos que busquen una mayor coordinación entre sus distintas áreas. Para lograr lo anterior, se necesita un líder transformador capaz de despertar y hacer conscientes a los miembros del equipo de sus posibilidades y capacidades de generar conocimiento organizativo; así como de orientar el liderazgo hacia la información, comunicación y participación y no solo hacia las tareas.

Asimismo, una buena práctica de la comunicación interna ayuda a la descentralización de las funciones, aumentando el contacto entre los departamentos pertenecientes a la organización y consolida una única identidad empresarial; además, delimita los roles laborales de todos los colaboradores de la organización para propiciar un buen clima laboral y tomar decisiones congruentes y coligadas a las políticas establecidas.

Igualmente, genera un compromiso de los colaboradores hacia la organización, consolida las

políticas, integra al personal, satisface las necesidades de los clientes internos, mejora la calidad de vida de los colaboradores, motiva a todos los colaboradores, maximiza el aprovechamiento de las oportunidades, reduce los conflictos, minimiza los efectos al cambio, crea un sentimiento de pertenencia y aumenta la productividad; así como permite que los colaboradores de una organización conozcan por qué hacen su trabajo y por qué lo realizan de una forma determinada, cuál es su posición laboral y la contribución que ejercen. También, establece responsabilidades, busca escuchar opiniones y sentimientos de aceptación y da realimentación.

El papel de la comunicación interna dentro del desarrollo de este nuevo concepto de empresas que aprenden y generan conocimiento es vital; ya que, una organización no puede concebir conocimiento por sí misma, sino que la comunicación interna se vuelve una herramienta de un buen líder para fomentar el aprendizaje organizativo mediante el trabajo en equipo.

Benavides y Escriba (2006), exponen cómo una organización estructurada en equipos busca una mayor coordinación entre las distintas áreas de una empresa; pues, si las organizaciones aprenden a través de los equipos, se produce una sinergia positiva en la que el resultado del esfuerzo de sus miembros es superior a los resultados individuales y la habilidad de aprendizaje se convierte en una clave de ventaja competitiva cuando todos los mandos medios, directivos y supervisores desarrollen esta capacidad.

El tema de la comunicación organizacional, especialmente de la comunicación interna, no se ha entendido ni trabajado de la mejor forma, por lo menos en Costa Rica; pues muchas empresas recurren a la contratación de servicios de relaciones públicas, publicidad, monitoreo de medios y diseño gráfico cada vez que se enfrentan a una situación de crisis o cuando tienen la necesidad de desarrollar vínculos con algún pú-

blico estratégico. De lo anterior se puede inferir lo siguiente:

1. La comunicación organizacional se entiende como relaciones públicas y publicidad, dejando de lado la comunicación hacia los públicos internos.
2. Los departamentos de comunicación organizacional no existen dentro de la mayoría de los organigramas empresariales; pues las actividades de una organización hacia los públicos internos no son tan importante dentro de las estrategias y presupuestos como la comunicación que se genera hacia los públicos externos.
3. No existe una conciencia sobre la importancia que poseen los colaboradores de una empresa, pues son estos el principal equipo de relaciones públicas, y de la necesidad de mantener una coherencia entre todos los comunicados que se emiten hacia lo interno y externo de la organización.
4. Algunas organizaciones no trabajan con estrategias que permitan planear cada una de las decisiones, con base en los objetivos organizacionales y metas programadas, visualicen el futuro y eviten al máximo situaciones de crisis.

En los últimos años, las empresas, tanto de los sectores públicos como privados, conocen la necesidad de administrar una buena comunicación hacia lo interno de ellas e incluirla como parte de la estrategia corporativa, donde la comunicación interna y externa sean complementarias; no obstante, el desconocimiento del tema es tal, que no tienen un instrumento que ayude a diagnosticar las fortalezas y debilidades de esta práctica y sea la base para un buen planeamiento estratégico.

En la mayoría de los casos, se reduce la comunicación interna a canales de comunicación; se

piensa que con tener pizarras informativas y, si se puede, con un buen diseño gráfico, se cumple con mantener informados a los públicos internos.

Con el ejemplo anterior, se puede denotar varios problemas: en primer lugar, se habla de pizarras informativas, olvidando que son tan solo un canal de comunicación, el cual es unidireccional y debe ser lo suficientemente preciso para que el mensaje sea entendido con claridad por el público lector.

Además, no se pueden escribir mensajes que mantengan una misma línea discursiva hacia un público interno diverso, con distintas características y necesidades. Por otra parte, no se puede dejar de lado la semiótica de los diseños a través de la utilización de los colores e imágenes y los cuales van a variar de acuerdo con los intereses de cada público.

Por tal motivo, es importante implementar un instrumento que ayude a las empresas a estudiar el estado situacional de la comunicación interna y demuestre la necesidad de esta de segmentar, investigar y conocer a los diferentes públicos internos para implementar técnicas discursivas, según las características de cada uno, las cuales minimicen el ruido y tergiversaciones del mensaje que se desea transmitir; así como una adecuada utilización de los recursos: tiempo, dinero y humano.

Asimismo, es indispensable el desenvolvimiento y entendimiento de la comunicación interna en las empresas para incrementar la productividad y competitividad a través de variables como la motivación, capacitación, inducción, identidad, conocimiento de los roles laborales, reconocimientos, entre otros.

No se puede, además, dejar de analizar y diagnosticar los procesos de comunicación interna. Es decir, si las comunicaciones se dan de forma descendente, ascendente u horizontal; si todos

los colaboradores cuentan con las informaciones necesarias para ejercer sus labores de forma efectiva y con los recursos económicos, humanos, materiales y de tiempo necesarios; si cuentan con objetivos operacionales claros que guíen y midan sus trabajos y conocer los medios utilizados para supervisar la efectividad de estos, la frecuencia con la cual se utilizan y el grado de satisfacción que generan.

Por tal motivo, este artículo busca plantear una serie de recomendaciones que las organizaciones deben cumplir para mejorar los macroprocesos y procesos de comunicación interna. Estas se basan en una investigación realizada en una empresa internacional con sede en Costa Rica, la cual se especificará en el apartado sobre metodología y antecedentes.

Este trabajo se estructurará en cinco partes, donde se presentará la introducción que resume qué es comunicación interna y su importancia dentro de una organización, cualquiera que sea su naturaleza. Se expondrá la metodología, la cual resume la investigación que se realizó en una empresa internacional con sede en Costa Rica, insumo fundamental para presentar esta lista de recomendaciones; los antecedentes, donde brevemente se expondrán los resultados más relevantes, según el criterio de esta autora.

En el desarrollo, se presentará una serie de sugerencias que buscan describir los procesos de motivación, realimentación, evaluaciones de desempeño, capacitaciones; dinámicas de comunicación interna ascendente, descendente horizontal o vertical y canales de comunicación como reuniones, buzones de sugerencias, pizarras informativas, entre otros. Para finalizar, se expondrá una serie de conclusiones que englobarán las principales recomendaciones.

METODOLOGÍA

La investigación, como objetivo general, buscaba diagnosticar y formular recomendaciones sobre el estado situacional de los procesos de comunicación interna ejecutados por el Departamento de Recursos Humanos de Amanco Costa Rica. Dentro de sus objetivos específicos se mencionan: identificar, mapear y diagramar todos los macroprocesos, procesos y actividades de comunicación interna efectuados para conocer lo que ocurre en cada etapa del proceso y los flujos y contraflujos de información. Así como, evaluar la estructura formal e informal de los procesos, dinámicas y canales de comunicación interna, a través de metodologías cualitativas y cuantitativas.

Es por ello, que esta investigación se dividió en un estudio exploratorio, el cual se fundamentó en una revisión de fuentes primarias como por ejemplo: libros, revistas, manuales, entrevistas especializadas y fuentes secundarias como artículos en la web, informes, reportes laborales y documentos que fueran de ayuda complementaria. Asimismo, durante este estudio se efectuaron entrevistas a profundidad de una forma estructurada, con una guía de preguntas para mantener un orden, captar la mayor cantidad de información y reducir el sesgo. Estas guías fueron divididas en dos de acuerdo con la segmentación de los públicos entrevistados que se hizo, las necesidades y las características de cada uno.

Se entrevistó a 11 personas con cargos de autoridad como los mandos medios y gerentes y 12 personas que pertenecían al segmento de los administrativos y operarios. Por otra parte, se aplicaron otras entrevistas estructuradas para mapear y diagramar todos los procesos de comunicación interna efectuados por el departamento de recursos humanos de esta empresa. Las entrevistas a profundidad y las entrevistas de los mapeos y diagramas fueron insumos indispensables para elaborar el instrumento de las

encuestas, así como para planear el proceso de recolección de la información.

Las encuestas fueron otro de los métodos utilizados como parte del diagnóstico. La población estudiada estuvo compuesta por todos los colaboradores de Amanco Costa Rica, los cuales se dividían en dos segmentos: los administrativos quienes tenían títulos técnicos y universitarios, además, algunos de ellos poseían un recargo de autoridad, y los operarios, quienes la mayoría tenían el noveno año de colegio aprobado. El muestreo fue aleatorio estratificado¹, pues la población en estudio se dividió en: I Estrato formado por todos los gerentes, jefes y supervisores donde se realizó un censo y el II Estrato formado por el resto de la población de Amanco. Para este último estrato, se definió un tamaño de muestra aleatoria a través de una tabla de números al azar y se aplicaron 135 cuestionarios.

Se elaboraron dos tipos de instrumentos de acuerdo con cada estrato; ambos presentaban preguntas abiertas, semiabiertas y cerradas con el fin de obtener la mayor cantidad de información precisa. El cuestionario constaba de 97 preguntas, la redacción, tipo de letra y su distribución estaban hechas para ser leído con facilidad y era claro, simple y preciso. Todas las encuestas se aplicaron en las instalaciones de Amanco. En el caso del I Estrato, las encuestas se aplicaron en grupos y ellos mismos las llenaron, la convocatoria se efectuó por teléfono directamente o por medio de las secretarías.

En el II Estrato, a los administrativos se les entregó la encuesta para que la llenaran en sus puestos de

trabajo; sin embargo, para los operarios se entrenó a una persona, quien era la que completaba el cuestionario y hacía el período de preguntas de forma amena, garantizando la confidencialidad de las informaciones que estaba recibiendo. En todos los casos, la persona a cargo de la investigación estuvo presente para explicar el objetivo de esta, agradecer la disposición de ayuda, reforzar la necesidad de la precisión y veracidad de los datos, así como la confidencialidad de toda la información que se iba a suministrar.

La tabulación se hizo en CsPro, SPSS y Excel. Dentro de los alcances de la investigación, se definieron los siguientes: (1) Estandarizar los procesos y actividades de comunicación interna que utilizaba el departamento de Recursos Humanos para poder mapearlos y visualizar de una mejor forma la dinámica que se seguía junto con sus responsables. (2) Determinar cuáles fueron los reglamentos, dinámicas y procesos comunicacionales utilizados por Amanco para entender su funcionalidad interna. (3) Indagar las características y necesidades del público interno para conocer el nivel de satisfacción, el clima laboral y las necesidades de información; así como la definición del perfil de las diferentes audiencias. (4) Conocer los posibles problemas de comunicación en la empresa. (5) Recopilar, a través de las entrevistas y las encuestas, las percepciones que tenían el público interno acerca de las dinámicas y procesos comunicacionales de la empresa, con la finalidad de orientar la planeación estratégica de una forma más efectiva. (6) Evaluar los contenidos y eficacia de los canales de comunicación. (7) Redefinir el concepto de comunicación interna dentro de una organización, con respecto a las prácticas que han venido ejecutando los directivos de Amanco. (8) Demostrar teóricamente cómo una adecuada práctica de comunicación interna conlleva a un mejor clima organizacional.

Las limitaciones que se propusieron para abordar el tema de investigación fueron: (1) Estudiar

1. Marina (2010) resume que el muestreo estratificado se agrupa con base en las similitudes de algunas características llamadas variables de estratificación, formando los estratos, los cuales son homogéneos entre sí y heterogéneos con respecto al otro. Algunas de las ventajas de este tipo de muestreo es disminuir el margen de error dentro de los parámetros que se desean evaluar, el costo del levantamiento de la información puede ser reducido y se pueden obtener estimaciones para cada subgrupo o estrato.

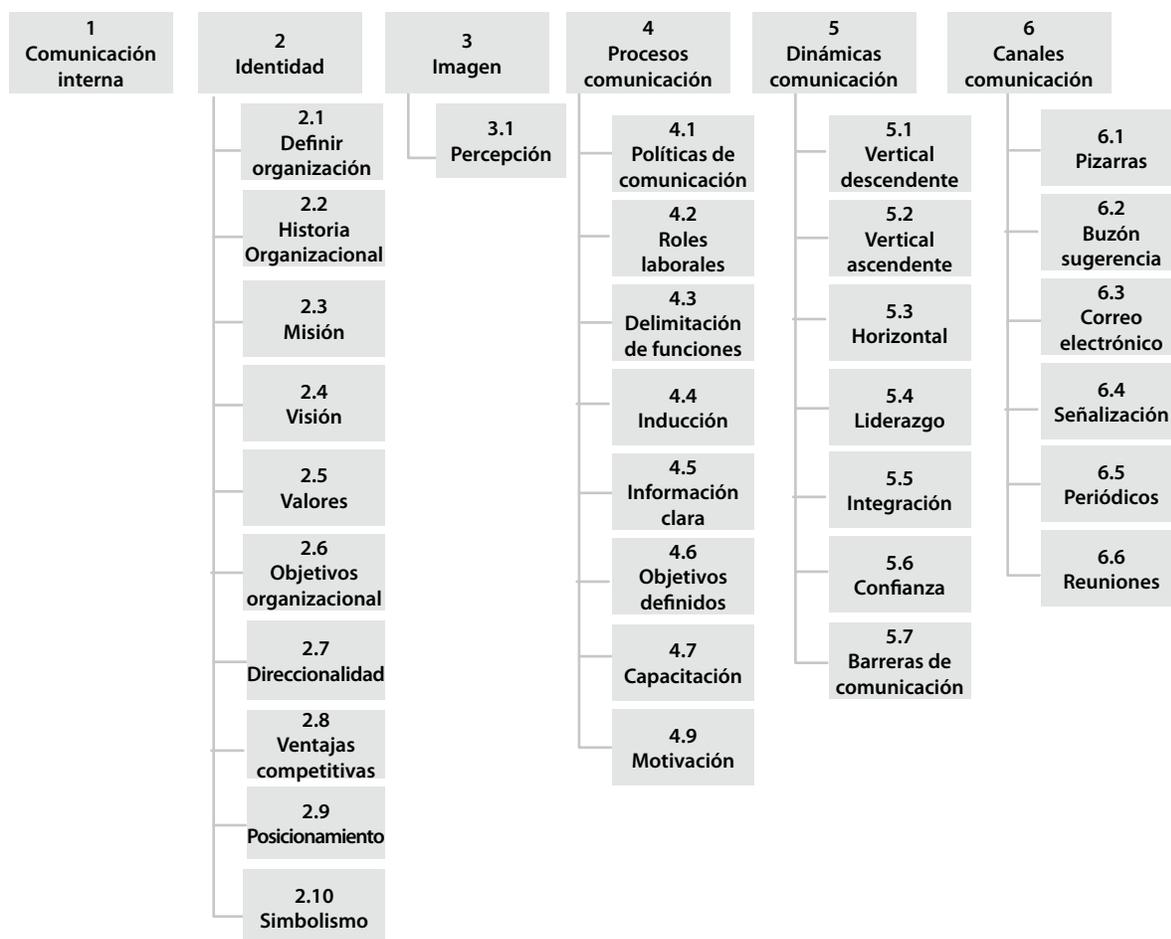
y analizar solamente los canales, dinámicas y procesos de comunicación internos generados y organizados solo por Recursos Humanos hacia el resto de la empresa, aunque en algunos casos será ineludible estudiar aspectos de clima organizacional que afectan a otros departamentos de la organización. Lo anterior se dará a pesar de que las normas ISO segmenta la comunicación interna en canales de comunicación, ambiente y seguridad laboral. (2) Los cuestionarios no se refirieron a temas salariales, estándares de calidad de los productos, mala praxis de los procesos de producción, aspectos de salud, seguridad

y ambiente. (3) Conocer el estado situacional de los canales, procesos, dinámicas y aspectos de identidad de la comunicación interna; sin embargo, muchos de los problemas que surgieron durante la investigación no fueron investigados de forma única, imparcial y objetiva por cuestiones de tiempo y objetivos.

Las variables analizadas durante la investigación se muestran en la figura 1:

FIGURA 1

Lista de variables utilizadas en el diagnóstico del estado situacional de los procesos de comunicación interna ejecutados por el Departamento de Recursos Humanos de Amanco Costa Rica



Fuente: Rojas (2008).

Antecedentes de la investigación

Este apartado busca resumir los aspectos más relevantes que se detectaron en el diagnóstico realizado a Amanco en 2009, como una forma de ubicar y referenciar las sugerencias que se es-

bozarán en el desarrollo, de acuerdo con la lista de variables analizadas.

Como se mencionó en la metodología, en el I Estrato se realizó un censo, donde se entrevistó a 38 jefes, supervisores y gerentes de Amanco Costa Rica, en las tablas 1 y 2 se puede observar la información general de los encuestados:

TABLA 1
Tabla de contingencia Sexo * Departamento
(Encuestas a los mandos medios y gerentes)

		Departamento							Total
		Producción	Comercial	Servicio al cliente	Finanzas	Logística	RRHH	IT	
Sexo	Masculino	51,5%	21,2%	6,1%	6,1%	9,1%	3,0%	3,0%	100,0%
	Femenino	40,0%	—	—	20,0%	40,0%	—	—	100,0%
Total		50,0%	18,4%	5,3%	7,9%	13,2%	2,6%	2,6%	100,0%

Fuente: Rojas (2008).

En el II Estrato, se aplicaron 135 encuestas. En Tabla 2, se especifica la cantidad de personas por departamentos encuestada.

TABLA 2
Informaciones generales de los encuestados
(Encuestas a los administrativos y operarios)

		Sexo			Total
		Masculino	Femenino	NR	
Departamento	Producción	61	3	0	64
	Comercial	5	4	0	9
	Servicio al cliente	10	5	0	15
	Finanzas	8	6	0	14
	Logística	21	2	0	23
	IT	4	0	0	4
	Recursos Humanos	0	1	0	1
	No respondió	3	1	1	5
Total		112	22	1	135

Fuente: Rojas (2008).

A continuación, se hace un resumen de las principales conclusiones de las encuestas que presentó Rojas (2009) en su investigación sobre AMANCO C.R.

Misión de la Organización

Durante el proceso de observación y las entrevistas a profundidad se llegó a la conclusión que la misión de Amanco es de fácil entendimiento; sin embargo, no hace un retrato fiel de la cultura organizacional de la empresa, pues no describe los valores ni las prioridades de la organización, así como, el mercado en el cual compete. Es importante recalcar que la delimitación del mercado donde actúa la organización sí está señalada en la visión y los valores.

Sí expone cual es el propósito de la empresa y los productos que se distribuyen; además, el interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad "Producir y comercializar rentablemente soluciones completas, innovadoras y de clase mundial para la conducción y control de fluidos...".

Por otra parte, algunos de los colaboradores mencionaron cómo Amanco distribuye materiales livianos de construcción, pero la misión no lo contempla.

Además, uno de los operarios muy acertadamente opinó como Amanco puede estar sufriendo pérdidas económicas por no contemplar en la misión estos aspectos, pues esta es otra de las fuentes de comunicación externa que instruye a los clientes tanto internos como externos sobre la empresa y si un cliente no sabe que se distribuye material liviano o se producen moldes o piezas específicas, dependiendo de la necesidad, no los van a pedir, lo cual afecta en las ventas.

Visión de la Organización

Durante las entrevistas a profundidad, con respecto a la visión, la mayoría no recordaron aspectos claves, lo cual es alarmante, pues constantemente se está reforzando este tipo de informaciones, principalmente, para las auditorías. Con base en esto se puede deducir que, como lo mencionó algún colaborador, las capacitaciones antes de las auditorías son "unos apaga incendios" y no hay actividades que logren una buena aprehensión del conocimiento y del cumplimiento diario de esta visión. En el caso de la visión, lo más recordado fue "*Queremos ser reconocidos a nivel de Latinoamérica brindando al cliente la mejor calidad, ecoeficiencia y responsabilidad social*".

Lo anterior, también, se refleja en el proceso de las encuestas, donde la mayoría afirmaron conocer la misión, pero menos de un 25% de los encuestados de ambos estratos la recordaron.

Valores y Principios de la Organización

Ninguno de los entrevistados recordó los valores de la empresa como tales, muchos los confundieron con los principios, aunque estos son y deben ser parecidos, sí es una llamada de atención sobre los mecanismos utilizados para reforzar esta información. Además, cuando se les mostró cuáles eran, la mayoría tampoco recordó haberlos visto en alguna parte. De igual forma pasó en las encuestas donde menos del 16% de ambos estratos recordó los valores.

Algunos de los problemas expuestos durante las entrevistas a profundidad y las encuestas reflejan deficiencias en canales de comunicación internos y en el estudio de las competencias, además de problemas en el clima organizacional de la empresa.

Objetivos y delimitación de funciones clara y oportuna

En las encuestas efectuadas a los administrativos y operarios el 24,44% afirmaron no recibir de forma clara y oportuna la información de lo que deben hacer. Por su parte, ante la pregunta de si trabajan con objetivos a corto, mediano o largo plazo, en el caso de las encuestas aplicadas a los mandos medios o gerentes, respondieron de forma positiva y el 97,4% los consideran necesarios. Además, el 60,7% adujo estar satisfecho o muy satisfecho con la supervisión recibida por parte de sus respectivos jefes.

El 39,5% de los participantes, quienes mencionaron estar ni satisfechos ni insatisfechos, poco satisfechos o insatisfechos por la supervisión justifican sus respuestas con las siguientes razones: 33,3% contestaron la falta de un plan de seguimiento a los objetivos, decisiones o acciones y la falta de una comunicación fluida, 20% argumentaron que los jefes no realizan una supervisión o apoyo de las labores, no cumplen los acuerdos, pues "hay una brecha entre lo que se dice y se hace" y no dan retroalimentación, "ellos dan por un hecho que uno hace bien el trabajo", "si se comete un error, ahí sí me llaman la atención".

Supervisión y Liderazgo

El 37% de los administrativos y operarios reconocieron que sus jefes no son un modelo del cumplimiento de los principios, objetivos y valores empresariales, pues, según ellos, no respetan la opinión de los demás, no usan los implementos de seguridad, no tienen un trato respetuoso hacia sus compañeros y subalternos, abusan de su poder, pierden el control emocional, no ejecutan una buena planeación de las labores para maximizar los recursos tanto materiales, económicos como humanos, entre otros.

Las reuniones se posicionan como uno de los medios más utilizados por los jefes para comunicar los

deberes y supervisar las actividades de sus subalternos, según los administrativos y operarios; pues el 85,9% de todos los entrevistados afirmaron que sus jefes sí realizan reuniones y el 26,70% de las personas quienes participan de reuniones afirmaron hacerlo una vez a la semana, el 23,30% una vez al mes y el 20,70% marcaron la opción "otra", en la cual 75% de los que marcaron esta opción mencionaron que sus jefes realizan reuniones cada vez que sea necesario² (ver Tabla 3)

El 62,9% de los participantes respondió encontrarse satisfecho o muy satisfecho con las dinámicas de las reuniones o por la ausencia de ellas, un 18,5% no se encuentra satisfecho ni insatisfecho y un 17,8% está poco satisfecho e insatisfecho. A estos últimos dos grupos se les preguntó la razón de sus respuestas y las siguientes fueron sus opiniones: un 28% afirmó que no son efectivas, pues se habla siempre de lo mismo y no se llega a nada, no cuentan con el tiempo suficiente, no hay objetividad en los reconocimientos, no se escuchan las dudas o sugerencias, entre otros.

Para los mandos medios o gerentes, también, uno de los medios más utilizados para supervisar las actividades laborales, fomentar el trabajo en equipo e incentivar una dinámica de comunicación ascendente son las reuniones. El 89,5% de este grupo de encuestados respondieron que sí realizan reuniones.

Motivación

7 de los 11 entrevistados de los mandos medios o gerentes afirmaron recibir algún tipo de reconocimiento de parte de su jefe; no obstante, 8 personas aseveraron no estar satisfechos con los tipos de reconocimientos recibidos. De igual forma, la mayoría (9) de los administrativos y

2. En este punto se puede inferir que las reuniones puede que se ejecuten seguidas o cada seis meses, lo cual no es lo más adecuado, pues lo idóneo sería por lo menos una vez cada quince días. Es importante destacar como un 44% de los encuestados mencionaron recibir una reunión como mínimo cada 22 días.

Tabla 3
Frecuencia de las reuniones que realizan los jefes
(Encuestas a los administrativos y operarios)

Con cuanta frecuencia	Recuento	% de reuniones que realiza su jefe para comunicar y supervisar			
1 vez a la semana	31	26,70%			
1 vez al mes	27	23,30%			
1 vez cada quince días	17	14,70%			
Todos los días	15	12,90%			
Otro	24	20,70%	Otro tipo de frecuencia	Recuento	% de reuniones que realiza su jefe para comunicar y supervisar
			Cuando sea necesario	18	75%
			Rara vez	3	12,50%
			Cada 2 meses	1	4,20%
			"Las hacen, pero cuando estoy de noche no las recibo"	1	4,20%
			Cada 22 días	1	4,20%
			Total	24	100%
NR	2	1,70%			
Total	116	100%			

Fuente: Estudio de comunicación interna, 2007.

operarios alegaron no estar satisfechos con las motivaciones que reciben por parte de sus jefes inmediatos. En el caso de las encuestas, solo un 28,9% de los gerentes y mandos medios afirmó recibir algún tipo de reconocimiento por parte de sus jefes; mientras tanto, un 53,3% de los administrativos y operarios mencionó sí recibir algún tipo de reconocimiento.

El grado de frecuencia con el cual los recibe el 53,3% se refleja en la Figura 2.

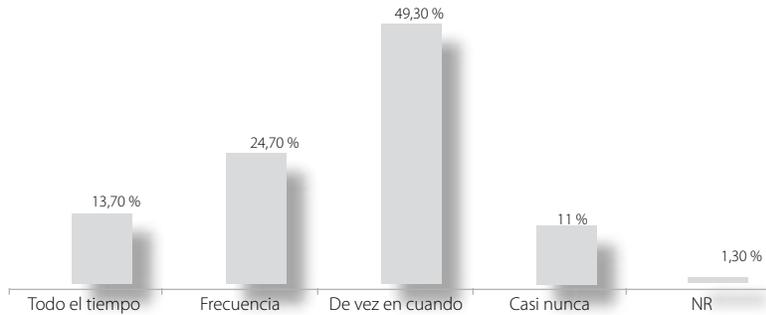
Las formas de reconocimientos son: un 89% verbal (¡felicidades!, ¡gracias!, ¡hizo un buen trabajo!, ¡por favor!, entre otros), un 5,4% invitaciones a comer, 6,8% escritas, 1,3% libertad al trabajar y 1,3% económico. Además, entre el 53,3% quienes afirmaron recibir reconocimiento por parte de sus jefes, el 46,7% mencionó que este lo obtienen de forma oportuna.

Evaluaciones de desempeño y capacitación

Para conocer las percepciones de los administradores y operarios sobre la efectividad de las evaluaciones de desempeño, se les preguntó si consideraban que ellas evaluaban de forma eficaz las fortalezas y debilidades; los resultados se presentan en la Tabla 4:

El 34,1% de quienes no encuentran las evaluaciones de desempeño eficaces justifican sus respuestas de esta forma: un 20,9% afirmó que deberían ser más efectivas; es decir, acordos con cada puesto, evaluar las fortalezas, más individualizadas, diseñadas para obtener notas superiores a 85 y que permitan una mejora constante del colaborador aunque este haya obtenido un 100. El 26,9% mencionó como estas no son objetivas y transparentes, el 14,9% que no tienen seguimiento, 6% adujo que no las aplican los je-

FIGURA 2
Frecuencia de Reconocimientos
 (Encuestas a los administrativos y operarios)



Fuente: Rojas (2008).

TABLA 4
Tabla de contingencia Considera las Evaluaciones de Desempeño (ED) efectivas * Tiempo de laboral
 (Encuestas a los administrativos y operarios)

		Trabajo y tiempo							Total
		0 hasta 9 meses	1 hasta 2,6 años	3 hasta 4,9 años	5 hasta 7,9 años	8 hasta 10,9 años	11 hasta 14,9 años	15 o más años	
Entrevistados que sí consideran efectivas las ED	Recuento	8	13	17	8	5	4	13	68
	%	11,8%	19,1%	25,0%	11,8%	7,4%	5,9%	19,1%	100,0%
	% del total	5,9%	9,6%	12,6%	5,9%	3,7%	3,0%	9,6%	50,4%
Entrevistados que no consideran efectivas las ED	Recuento	7	11	10	3	7	3	5	46
	%	15,2%	23,9%	21,7%	6,5%	15,2%	6,5%	10,9%	100,0%
	% del total	5,2%	8,1%	7,4%	2,2%	5,2%	2,2%	3,7%	34,1%
No le han aplicado ED	Recuento	7	9	2	1	2	0	0	21
	% del total	5,2%	6,7%	1,5%	,7%	1,5%	,0%	,0%	15,6%
Total	Recuento	22	33	29	12	14	7	18	135
	% del total	16,3%	24,4%	21,5%	8,9%	10,4%	5,2%	13,3%	100,0%

Fuente: Rojas (2008).

fes o supervisores encargados de cada colaborador y el 1,5% que no son frecuentes.

En el caso de las evaluaciones de desempeño y las capacitaciones, se evidenció, durante las encuestas y los diagramas, que ambos procesos no son ejecutados como se estipula en los procedimientos. Por ejemplo, se demostraron tres

irrupciones de este procedimiento: en primera instancia está el 66,7% de colaboradores quienes tienen entre 1 y 10 años de laborar para la empresa y afirmaron no haber sido evaluados en su desempeño, el 60,7% de las personas que han sido evaluadas no han tenido un proceso de retroalimentación y el 70,4% aseguraron no poseer un plan de capacitaciones.

Los mandos medios y gerentes, consideraron que estas evaluaciones son eficaces y efectivas al calificar las fortalezas y debilidades de los colaboradores a su cargo y el 63,2% afirmó que sí, por el contrario, el 36,8% respondió de forma negativa, pues, según ellos, las preguntas deberían ser más sencillas, menos ambiguas y coherentes con la realidad de cada departamento; además, se deberían actualizar y aplicar en períodos más cortos, falta darle seguimiento a los resultados, retroalimentar a los evaluados y crear lineamientos generales para evaluar de forma más objetiva.

Este último estrato de encuestados, el 55% mencionó estar satisfecho o muy satisfecho con el proceso de capacitaciones; muy por el contrario, el 27,41% de los administrativos y los operarios expresó estar satisfecho o muy satisfecho.

Dinámicas de comunicación

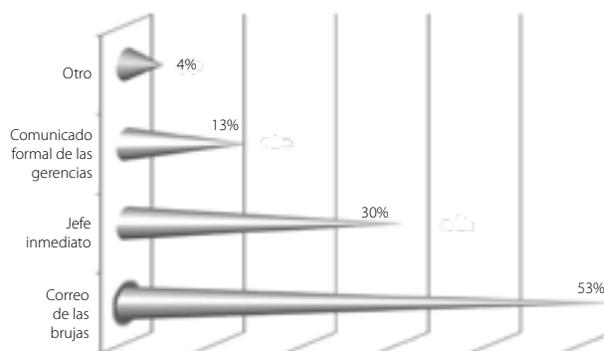
Dentro de las dinámicas de comunicación identificadas en la empresa se encuentra el proceso de cascada, donde se evidencia la comunicación vertical descendente. Por lo tanto, se les preguntó a todos los entrevistados cómo se encontraban en relación con la efectividad de dicho proceso y el 7,4% mencionó estar muy satisfecho, el 37% satisfecho, el 19,3% ni satisfecho ni insatisfecho, el 16,3% poco satisfecho y el 8,9% insatisfecho, un 11,1% de los encuestados no contestó.

Las razones aducidas por el 44,5% de los participantes quienes respondieron no estar satisfechos con el proceso fueron: las informaciones no siempre llegan, pues estas, según ellos, siempre se divulgan entre los administradores y no interesa comunicarlas a los operarios o simplemente a los jefes no les interesa transmitir las; la mayoría de las informaciones llegan en forma de chisme o rumor y estas son parcializadas.

El proceso de cascada consiste en que todos los comunicados referentes a la empresa deben exponerse de forma organizada de arriba hacia abajo; es decir, primero los gerentes comunican a los

jefes, estos a los supervisores y estos a su vez a sus subalternos. No obstante, lo anterior no se cumple, pues el chisme o "correo de las brujas", como se llama en Amanco, es el medio #1 para comunicar y las personas confirmaron su efectividad. Por esta razón, se les preguntó ¿De quién recibe por primera vez las comunicaciones corporativas? Las respuestas se presentan en la Figura 3.

FIGURA 3
De quién recibe por primera vez un comunicado corporativo
(Encuestas a los administrativos y operarios)



Fuente: Rojas (2008).

A su vez, mencionaron otros medios como las pizarras (2,2%), correo electrónico (0,7%), Recursos Humanos (0,7%) y noticias en el periódico (0,7%).

En el caso de los mandos medios y gerentes, cuando se les preguntó de quien recibían por primera vez una información corporativa, pues, como lo instaura el proceso de cascada, la persona indicada para comunicar cualquier tipo de información relacionada con la empresa debe ser el jefe inmediato con autorización de las gerencias; no obstante, no siempre se da de esa manera, ya que, el 26,32% de los encuestados mencionaron las comunicaciones informales (*correo de brujas*) como el primer medio de información.

Lo anterior evidencia la importancia que tiene la comunicación informal en la empresa, lo cual puede generar un ambiente de incertidumbre, tergiversaciones de la realidad, miedo, poca concentración en las labores, provocar más rumores,

entre otros. Todo lo anterior se traduce en una baja productividad y en un menor aprovechamiento de los recursos de tiempo y humano.

Canales de comunicación

En la mayoría de los casos, se reduce la comunicación interna a "canales de comunicación". Se habla de pizarras informativas olvidando que son tan solo un canal de comunicación, el cual es unidireccional y debe ser lo suficientemente preciso para que el mensaje sea entendido con claridad por el público lector

DESARROLLO

De lo que se ha expuesto hasta el momento, cabe enfatizar los siguientes aspectos que menciona Rojas (2009):

- La comunicación dota a las empresas de una mayor adaptabilidad al cambio.
- Impide la existencia del rumor que se extiende ante la inseguridad que presentan las personas al cambio.
- Aumenta el grado de eficacia en el desempeño de las funciones de los trabajadores y el nivel de cooperación con los supervisores, de acuerdo con el grado y la calidad de las informaciones y la dinámica de comunicación que exista entre ellos; además, del conocimiento que presenten los supervisores de los roles laborales de las personas a sus cargos.
- La información devuelta a los colaboradores acerca de sus resultados, así como acerca de sus posibilidades en el futuro, evita pérdidas de los valores organizacionales, beneficia la moral de los trabajadores y refuerza el compromiso de estos con el cumplimiento de los objetivos.
- El potencial de generación y transmisión de ideas y sugerencias presentes en un equipo acerca de sus propios puestos de trabajo ayuda a mejorar la calidad, eficacia, eficien-

cia y el ambiente laboral; así como a motivar a los colaboradores, pues es importante para ellos saber que su idea es tomada en cuenta para una decisión empresarial.

- Permite a todos los colaboradores conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades; así como tener la oportunidad de mejorar a través de capacitaciones que no solo les ayuden a superarse profesionalmente, sino también a nivel personal.

Es por ello que a continuación se desglosan algunas sugerencias, con base en las variables analizadas en la investigación, que las organizaciones en general (no solo la empresa que fue estudiada) deben tomar en cuenta para generar un proceso de comunicación interna que maximice el uso de los recursos.

El trabajo de un comunicador

Toda organización debe tener un encargado o administrador de la comunicación interna. Esta persona deberá ayudar a que los demás cumplan con sus responsabilidades de comunicar. Para ello, debe estar localizado en el centro mismo del flujo de mensajes de la organización.

que tiene conocimiento de todos los tipos de flujos relevantes (aunque la cantidad de control que pueda ejercer sobre sus flujos dependa de la disposición de la dirección para delegar la autoridad necesaria); además, puede servir como enlace entre el resto de las unidades de trabajo y, por tanto, influir directamente en las características de los mensajes que esas unidades envían o reciben, tales como: cantidad, calidad, oportunidad y forma.

Algunas de las tareas generalizadas que debe desarrollar un comunicador son las siguientes (Rojas, 2009):

- a) Desarrollar estrategias, planes y políticas comunicacionales. Las estrategias de comunicación organizacional colaboran en el logro

de los objetivos organizacionales, favoreciendo su integración interna y su adaptación externa, a través de la sistematización y optimización de los flujos de mensajes dados entre la organización y sus públicos. Además, desarrolla una serie de significados compartidos que dan sentido a la realidad y favorecen la coordinación entre los miembros de la organización.

- b) Participar en la planeación y producción de programas de comunicación. Abarca toda la variedad de actividades que complementan la estrategia.
- c) Concebir y desarrollar programas de comunicación desde y hacia otras áreas de la organización. El comunicador debe tener la capacidad para examinar los procesos de trabajo, identificar los elementos de conocimiento sobre las necesidades del personal y desarrollar sistemas para proporcionarles esos elementos de conocimientos.
- d) Colaborar en la preparación de manuales de políticas y procedimientos.
- e) Desarrollar y llevar a la práctica programas de entrenamiento sobre comunicación. Estos entrenamientos o capacitaciones abarcan tanto la comunicación escrita y oral, las relaciones interpersonales para mejorar y hacer más eficientes los trabajos en equipo.

El diagnóstico del estado situacional de la comunicación interna

El diagnóstico debe ser el primer paso de todo plan de comunicación interna de una organización para dar a conocer todos los modos de comunicación existentes, los medios utilizados, con qué eficacia y los tipos de informaciones suministradas. En otras palabras, en este diagnóstico se deben estudiar los datos pasados, presentes y futuros para identificar las tendencias, fuerzas y fenómenos claves que tienen un impacto potencial

en la formulación e implantación de estrategias; no obstante, estos análisis deben ejercerse de forma sistémica para compilar la mayor cantidad de información posible, poder evaluar los primeros cambios y escuchar los puntos de vista de todos los públicos involucrados.

Este diagnóstico deberá, también, evaluar variables como la identidad de la organización, los objetivos organizacionales, las capacitaciones internas y externas, los roles laborales, la claridad en la delimitación de las funciones, los procesos de inducción, las informaciones claras, funcionales y oportunas para ejecutar las labores cotidianas, la motivación, las dinámicas de comunicación, así como los procesos, el liderazgo, los canales de comunicación, entre otros.

El resultado de este diagnóstico deberá ser expuesto a todos los colaboradores de la organización y presentarles un plan de acción que ayude a mitigar las insatisfacciones presentes.

La efectividad de una estrategia de comunicación interna

Es preciso definir una estrategia de comunicación en la cual se defina la situación que se desea alcanzar en un futuro dentro del mercado interno, en este caso específico, se planifique la toma de decisiones y se oriente el proceso de desarrollo de una organización.

En pocas palabras, se puede definir una estrategia como un patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones por realizarse. Asimismo, una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original; así como anticipar los posibles cambios en el entorno. Estas estrategias deben contar con objetivos y tácticas, los cuales justi-

figuen cada una de las actividades que se realizarán y se basen en los objetivos empresariales.

Todas las estrategias de comunicación que se planteen deben evitar un ciclo de comunicación pasivo y lineal; muy por el contrario, se deben implementar mecanismos en los cuales la realimentación, por parte de todos los factores que intervienen en este proceso, sea continua y pro-activa.

Se debe planear también, procedimientos y actividades que aumenten la comunicación y la sinergia entre los departamentos, especialmente para generar conciencia de que las labores de cada colaborador en una organización, unida a las funciones departamentales, apoyan y forman parte del éxito de la misma a nivel interno y externo, tanto nacional como internacional.

Para que una estrategia sea efectiva y sometida a constantes mejoras, es indeclinable realizar evaluaciones, por lo menos cada seis meses al principio, para corroborar si los objetivos propuestos se están cumpliendo o si es necesario replantear la estrategia y actividades utilizadas.

Antes de plantear una estrategia, el Departamento de Recursos Humanos debe elaborar en conjunto sus propios principios y valores, basados en los de la organización, los cuales respeten y guíen cualquier decisión o plan de acción e implique un parámetro para una futura sanción por incumplimiento. En otras palabras, es poner las reglas del juego; asimismo, ayuda a que los mismos colaboradores decidan si hacen suyos estos ideales o, por el contrario, de forma voluntaria se apartan del departamento y por ende de la organización.

La definición de los públicos de interés

Es necesario que la comunicación interna contemple la delimitación de los segmentos de promoción, divulgación y comunicación para realizar un trabajo más eficiente de los recursos disponibles y obtener mayor efectividad; asimismo, esta segmentación, según Lamb (1998), debe basarse

en los criterios de rentabilidad, posibilidad de medición, accesibilidad y capacidad de respuesta.

Con el fin de lograr lo anterior, se debe realizar estudios del mercado interno los cuales identifiquen con mayor precisión cuáles son las características de cada segmento; pues la comunicación al ser un proceso de interacción social, debe reconocer la influencia ejercida por las personalidades y las relaciones recíprocas de quienes se están comunicando entre sí. Por esta razón, para que los mensajes reciban una adecuada interpretación, los participantes deben tener algún conocimiento sobre lo que se comunica, los símbolos y lenguajes conocidos y utilizados por nuestro segmento (semiótica y pragmática).

Todo lo anterior lleva a la consideración de que las personas no son nunca un receptor pasivo de las informaciones, instrucciones, órdenes y otros que se les transmite, pues un mismo mensaje puede tener significados y respuestas diferentes por parte de un mismo receptor.

Los objetivos departamentales y los de Recursos Humanos

Todos los departamentos deben contar con objetivos que orienten los propósitos perseguidos y limiten todas las acciones que se realizan, así como la utilización de los recursos disponibles. Estos objetivos deben ser lo más claros y específicos posibles para evitar ambigüedades.

Es preciso que Recursos Humanos trabaje en la elaboración de un organigrama donde no solo se evidencie gráficamente la estructura organizativa de la empresa o las unidades de negocio que la conforman, así como sus relaciones y clasificación de las funciones; sino que además, independientemente del tipo de organigrama, se represente las actividades interrelacionadas en las diferentes áreas de la empresa, competencias de cada uno de los roles y las empresas externas que brinden algún tipo de asesoría. Además, se recomienda realizar organigramas departamen-

tales en los cuales se detallan las relaciones, actividades y obligaciones de cada uno de ellos.

Las evaluaciones de desempeño

En el caso de las evaluaciones de desempeño³, es necesario mapear el proceso y elaborar un procedimiento claro de ejecución; pues este proceso, como se menciona en El Manual del Director de Recursos Humanos de Ernst & Young Consultores (2010), contribuye a los procesos de comunicación interna al permitir que el evaluador y el evaluado intercambien impresiones sobre cómo la empresa percibe el aporte del evaluado, las directrices y lo que se espera que este último realice durante un plazo definido.

A continuación, Ernst y Young Consultores esbozan claramente los beneficios que tienen cada uno de los implicados durante el proceso y la garantía de la organización de asegurarse una gestión eficaz del rendimiento de las personas; por otra parte, se observará claramente cómo los procesos de diálogo durante la ejecución de las evaluaciones de los desempeños es evidente en casi todas sus etapas.

A la organización

- Establecer un estilo de dirección común.
- Clarificar la importancia y significado de los puestos de trabajo.
- Estimular a las personas para que consigan mejores resultados.
- Valorar objetivamente las contribuciones individuales.

2. Las evaluaciones de desempeño, en la actualidad, se han convertido en un proceso estructural y sistemático que pretende no solo identificar y medir el rendimiento de las personas que forman parte de la organización, sino también, desarrollar sus competencias, reforzar su desempeño y distribuir recompensas. Por otra parte, el éxito de una empresa consiste en la capacidad para gestionar el desempeño de sus colaboradores y asegurarse que sus medidas sean consistentes con las necesidades de la organización.

- Identificar el grado de adecuación de las personas a los puestos y optimizar las capacidades personales.
- Mejorar el rigor y la equidad de las decisiones que afectan a la gestión de los recursos humanos.

A los evaluadores

- Fomentar la comunicación y cooperación con el evaluado.
- Dar sentido a la actividad de los evaluados dentro de la organización, dándoles a conocer sus puntos fuertes y sus áreas de mejora.
- Dar información a los colaboradores sobre las prioridades y pautas para el desarrollo de su trabajo.
- Reforzar la sensación de equidad gracias al reconocimiento de los esfuerzos personales.
- Potenciar los conocimientos y las relaciones interpersonales con sus colaboradores.

A los evaluados

- Desarrollar la comunicación y el conocimiento con su superior inmediato.
- Tener información sobre cómo es percibida su actuación profesional.
- Definir, con su evaluador, planes de acción para mejorar su competencia profesional.
- Conocer los parámetros por los cuales va a ser valorada su actividad laboral.

Por otra parte, es necesario estudiar muy bien las competencias que se evaluarán de cada colaborador en relación con el departamento donde trabaje, estas pueden ser cualitativas o cuantitativas. Asimismo, se deberá concientizar a los jefes y supervisores sobre la presencia ineludible de objetividad e imparcialidad durante todo el proceso y es necesario que, antes de aplicar las evaluaciones, Recursos Humanos o el departamento que se encargue de su ejecución se reúna con las personas evaluadoras para estandar-

rizar los parámetros, aclarar las dudas, repasar el procedimiento general y capacitarlos.

De igual forma, el departamento a cargo de ejecutar este proceso deberá cumplir con 4 fases necesarias en su implementación, como propone Ernst & Young Consultores: una primera fase de diseño donde se marquen los objetivos que se desean conseguir, la definición de los destinatarios y la elección del enfoque, los criterios metodológicos y el cuestionario que se usará. Una segunda fase de implantación donde se planee la estrategia de ejecución y se dé la formación de los participantes.

La tercera fase se trata de la ejecución y las entrevistas de evaluación; por último, la cuarta fase consiste en la aplicación de los mecanismos de sistema, en otras palabras, es la fase donde se mantiene actualizado el proceso y se introducen los cambios y mejoras dadas por los involucrados, con el fin de garantizar el control y el seguimiento del proceso.

Asimismo, es importante conocer cuál va a ser la finalidad de las evaluaciones de desempeño; es decir, si serán para evaluar a las personas donde se centraliza en valorar al individuo, su personalidad, comportamiento e incluso sus actitudes o una evaluación de resultados donde se valorará la consecución de las funciones desarrolladas por los evaluados a través de los logros alcanzados y hechos constatables. Para finalizar, se presenta la evaluación mixta que mezcla las dos anteriores: la evaluación de la personas y de los resultados.

Igualmente, es indispensable determinar el tipo de método que se utilizará en la implementación de las evaluaciones de desempeño para garantizarnos una claridad en los criterios y en el instrumento. Los métodos de evaluación propuestos por Ernst & Young Consultores pueden ser por objetivos, escala, acontecimientos significativos y abierta.

Respecto a los evaluadores, actualmente, se están combinando otras fuentes de realimentación de desempeño como las evaluaciones de

compañeros, subordinados, clientes internos y externos, el propio evaluado y el superior inmediato; lo anterior por el sesgo que podría existir en las opiniones y percepciones de una sola persona evaluadora.

En cuanto a los indicadores de desempeño, las evaluaciones se suelen basar en los rasgos y características o resultados alcanzados por el evaluado. En el primer caso, este tipo de indicadores resulta bastante útil para fines de desarrollo, pero puede ser relativamente fácil obtener una calificación errónea por su carácter subjetivo y su utilidad puede ser limitada solamente al control.

En el caso de los resultados alcanzados, aunque estos podrían ser considerados mejores medidas de desempeño por su objetividad, también, presentan algunas limitaciones; pues no solo dependen de la labor del evaluado, sino de otras personas, por lo que poner énfasis solamente en estos indicadores podría llevar a ignorar los medios y procesos a través de los cuales se obtienen tales resultados.

El proceso de capacitaciones

Benavides y Escriba (2001) proponen un concepto de empresas que aprenden y generan conocimiento a través de la comunicación interna y socialización de los grupos humanos; donde los directivos y mandos medios integran los recursos humanos, prestan atención a las dinámicas interpersonales y orientan el trabajo hacia la colaboración.

Para crear un ambiente de colaboración, los directivos, jefaturas o supervisores deben fomentar las relaciones de los miembros con la finalidad de generar confianza mutua, ayuda, indulgencia y coraje; además, libertad de satisfacer sus necesidades y aspiraciones.

Las organizaciones, para cumplir lo anterior, deben presentar planes de capacitaciones hacia todos sus colaboradores y las jefaturas quienes deben comprometerse a efectuar estos planes;

pues esto no solo organizaría el proceso de capacitaciones, sino también, permitiría reforzar las áreas débiles expuestas en las evaluaciones de desempeño. Por otra parte, el presupuesto podría ser mejor distribuido y de forma más equitativa, dando igualdad de oportunidades sin ejercer ninguna discriminación. Además, se debe crear un procedimiento que dé seguimiento y evalúe las capacitaciones.

Estos planes de capacitaciones formales e informales de las organizaciones son un conjunto de procesos organizados y dirigidos a complementar y prolongar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral.

Las capacitaciones formales externas deben escogerse de acuerdo con las necesidades de las personas y deben concordar con la estrategia de comunicación interna previamente elaborada. Lo anterior tiene como finalidad, organizar cada toma de decisión y que cada una de las piezas de ese plan cumplan con objetivos específicos, metas e indicadores, los cuales puedan ser evaluados en un tiempo determinado. En otras palabras, si las organizaciones siguen tomando decisiones o medidas correctivas aisladas, no se van a solucionar los problemas de una forma integral; por el contrario, se lograrán soluciones temporales que pueden agravar aún más los problemas.

Las capacitaciones internas deben ser planeadas y organizadas, utilizando técnicas pedagógicas que permitan no solo la aprehensión del conocimiento, sino la dinámica, efectividad y disfrute de los temas.

Por otra parte, los capacitadores deben ser entrenados para evitar problemas de dicción, postura, dominio del tema, utilización de un vocabulario irrespetuoso u ofensivo y usos inadecuados de

otros elementos de comunicación averbales y audiovisuales; así como para enseñarles a ser facilitadores del conocimiento, buenos guías de trabajo (no capataces), humildes (no creerse superiores a nadie por lo que saben o por la posición ejercida), capaces de crear un ambiente de trabajo en equipo y buena sinergia entre los compañeros, respeto a las preguntas, opiniones y sugerencias de los demás y transmitir todo esto a cada uno de los asistentes.

Mecanismos de motivación

Referente al tema de la motivación, es importante recalcar que una organización no es más que un conjunto de personas quienes intentan llevar a cabo la misión y los objetivos por los cuales fue creada. Ahora bien, para que las personas se identifiquen con la organización, esta debe permitirles satisfacer sus necesidades y deseos, es decir, permitirles alcanzar sus propias metas y fines. La tarea del directivo es conseguir dicha identificación, proceso nada fácil pero no imposible, pues todos contribuyen a la realización de algo en función de los alicientes que se les ofrecen.

Aquí es importante subrayar que los alicientes no se refieren solo a cosas materiales, sino también, a las posibilidades de superación y al sentimiento de ser un factor clave en el funcionamiento de la organización, entre otros.

Por otra parte, no solo la falta de reconocimientos son desencadenantes de una insatisfacción o desmotivación, otras razones que pueden causar este sentimiento y que fueron expuestas por Rojas (2009) son:

- La poca ausencia de objetivos claros, precisos y acordes con las aptitudes de los colaboradores, los cuales orienten las labores y motiven la realización de esfuerzos por alcanzarlos.
- Las pocas acciones que se ejecutan para involucrar a los colaboradores en las planeaciones de procesos y recompensas, activida-

des, tomas de decisiones, cambios, procesos de mejora, entre otros.

- La poca concientización que se da sobre la importancia de cada uno de los puestos de la empresa y el reconocimiento a las personas que realizan estos trabajos.
- Reuniones improductivas; pues si los colaboradores se ven obligados a participar, no se escuchan sus comentarios, no se da seguimiento a los acuerdos efectuados o se utilizan para hablar sobre temas ajenos al trabajo y los cuales, en muchos casos, son ofensivos y denigrantes, no se puede esperar que los colaboradores participen de forma voluntaria y con el mayor optimismo. Además, la efectividad y los objetivos de este tipo de actividades se invalidan.
- La falta de seguimiento entre los colaboradores y los departamentos evidencia la ausencia de ayudar al mejoramiento y a hacer más eficientes muchos de los procesos existentes, muestran que los acuerdos son pura "habladuría"⁴ y demuestran poco interés por escuchar, retroalimentar, dar oportunidades a los colaboradores y resolver sus dificultades.
- No escuchar, responder de forma clara y seria o dar seguimiento a las dudas, comentarios o sugerencias hechas por los colaboradores aniquila la creatividad, las ganas de opinar y provoca incertidumbre.
- La falta de comunicaciones formales, pues los colaboradores sienten que no confían en ellos y son invisibilizados ante los cambios y tomas de decisiones.

4. Término suministrado en una encuesta realizada a los colaboradores de Amanco; el cual se puede encontrar en el trabajo de investigación Diagnóstico del estado situacional de los procesos de comunicación interna ejecutados por el Departamento de Recursos Humanos de Amanco Costa Rica, durante el I semestre de 2006 y II semestre de 2007.

- La competencia interna "entre unos contra otros"⁵ no genera buenas dinámicas de trabajo en equipo y provoca ambientes tensos; poco involucramiento en el trabajo, lo cual se refleja en bajos niveles de productividad; poca efectividad del tiempo laboral; desaprovechamiento y mal uso de los recursos disponibles; las metas organizacionales se traducen en metas individuales; desaparece la cooperación y el compañerismo y bajan los niveles de confianza, lealtad y credibilidad; así como el respeto entre los colaboradores.
- Si no se ofrece el suficiente tiempo, información, formación, apoyo, asistencia, medios materiales o la autoridad necesaria para realizar labores, se le resta importancia al trabajo y a las personas quienes lo ejecutan.
- La falta de respeto a las diferencias de los colaboradores generan ambientes de discriminación racial, de género, sexualidad y clasismo, los cuales quebrantan los derechos humanos e irrumpen los valores empresariales; así como evidencia un doble discurso o una doble moral que oscurece y confunde los mensajes.

Reconocimientos

Uno de los medios más efectivos para motivar el trabajo en equipo son las recompensas. En el caso de los reconocimientos, estos no solo deben ser seguidos y congruentes con el actuar de los jefes o supervisores durante el desarrollo de sus labores cotidianas, sino también, deben ser oportunos y sinceros.

Pascarella (1998), menciona algunos aspectos que se deben tomar en cuenta a la hora de realizar recompensas:

5. Término suministrado en una encuesta realizada a los colaboradores de Amanco.

- Los reconocimientos no necesariamente tienen que ser monetarios, pueden ser con placas, pequeños regalos, viajes de vacaciones y cenas con altos directivos de la empresa. Sin embargo, después de un tiempo de recompensar con gorras, camisetas, circulares, entre otras y ahorrarle a la empresa \$100.000 las personas piensan “ya le he ahorrado dos millones de dólares a la empresa, creo que va siendo hora de participar en los ahorros financieros”.
- Cualquier tipo de reconocimiento se debe hacer con sinceridad, con un sentimiento verdadero de proximidad hacia los receptores.
- Si los reconocimientos son grupales, se debe asegurar que a todos los miembros del equipo les guste la actividad que se tiene planeada, por eso, sería importante realizar alguna investigación sobre los gustos y orígenes de las personas a las cuales se recompensarán; además, sería una buena opción que algún directivo actuara como anfitrión.
- El momento y el lugar, también, es importante a la hora de conceder un reconocimiento, pues si se ofrece el reconocimiento adecuado, pero dos meses después no tendrá resultado. Tompkins (citado en Pascarella (1998)) menciona “Tenemos que ofrecer a las personas el reconocimiento de forma que consideren que es oportuno y debemos asegurarnos de que no solo lo hacemos en público (...) En primer lugar tenemos que ofrecerle el reconocimiento en privado, después, en público” (p.65).
- Se debe saber qué tipo de cultura es la del país (por ejemplo, individualista) y qué tipo de cultura se quiere instaurar en la empresa, antes de definir si las recompensas se realizarán de forma individual o grupal.
- Darle autonomía a cada equipo de trabajo para que defina de qué forma van a alcanzar

los objetivos y sugerir o determinar cómo van a distribuir el reconocimiento dentro de sus miembros y otros colaboradores.

Los canales de comunicación

En todas las estructuras organizacionales, el trabajo se fragmenta en diferentes tareas para luego coordinarlas entre sí, es por ello que la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos es indispensable para garantizar la efectividad y eficiencia de los procesos laborales.

Generalmente, las organizaciones trabajan con una dinámica comunicacional vertical descendente, donde los niveles jerárquicos más altos van comunicando en forma de cascada a todos los colaboradores las informaciones de la organización que se desean dar a conocer. Con respecto a la efectividad del proceso de comunicación en cascada⁶, antes de iniciar una campaña de concientización a los jefes y supervisores sobre la importancia de comunicar por vías formales todo lo referente a informaciones corporativas, primero que nada este concepto tiene que ser adoptado, entendido y practicado por las altas gerencias regionales y nacionales para poder reflectarse hacia los demás niveles jerárquicos.

Es importante destacar, antes de realizar apreciaciones más precisas, como cada canal de comunicación debe responder a objetivos previamente planteados y estudiados y estos a su vez deben concordar con la estrategia de comunicación interna, si no es así, cualquier cambio que se realice será simplemente maquillar el verdadero problema de comunicación existente y se seguirá trabajando de la misma forma sin efectuar cambios profundos.

6. Este es uno de los procesos de comunicación más utilizados en las organizaciones, el cual consiste en que las comunicaciones formales se van dando desde los niveles jerárquicos más altos hacia los más bajos. En otras palabras, los gerentes, jefes y supervisores son los encargados de comunicar las informaciones oficiales generados por las figuras jerárquicas de mayor rango al resto de la organización.

Cada uno de los canales debe responder a las necesidades de un público específico, pues la comunicación es un proceso de interacción social, el cual lleva directamente a reconocer la influencia que tienen en este proceso las personalidades y relaciones recíprocas de quienes se están comunicando entre sí.

Se debe evaluar y valorar los mensajes que se generan para que no se mal interpreten. Es importante tener en cuenta que los mensajes deben ser claros, concisos y sencillos y se deben evitar mensajes masivos, pues no todas las personas lo van a percibir de la misma forma.

Entre los canales de comunicación más frecuentes que encontramos en una organización se encuentran las pizarras informativas, los buzones de sugerencias, las señalizaciones, los periódicos internos, las revistas y los correos electrónicos.

En el caso de las pizarras, estas se utilizan para pegar cualquier tipo de comunicaciones referente a horarios, servicio médicos, comunicados hacia los colaboradores, nuevos productos, consignas de seguridad, campañas publicitarias, acciones sociales de la empresa, anuncios, mensajes, fechas especiales, entre otras. Las ventajas de este medio son: la facilidad de ejecución, lo poco costoso y la flexibilidad de difundir cualquier tipo de comunicados.

Las desventajas son: poseen poca argumentación, necesitan un mantenimiento constante, el número de mensajes deben ser limitado, no pueden haber muchas pizarras porque puede decrecer la atención de los públicos interesados, el diseño debe ser bastante atractivo, dirigirlos hacia un público de interés específico previamente estudiado, no se deben sobrecargar de informaciones, tienen que tener un objetivo que oriente su finalidad y que sea acorde con la estrategia de comunicación de la empresa, se debe saber cómo emplear los diferentes tipos de discurso, debe haber una persona encargada de ella, no es interactiva, entre otros.

Los buzones de sugerencias permiten a los colaboradores emitir sus opiniones y sugerencias en cuanto al mejoramiento de la calidad, productividad, equipamiento, métodos, plazos, condiciones de trabajo, entre otros. Este medio promueve la iniciativa. Es aconsejable enmarcar el procedimiento para evitar que los buzones de sugerencia se conviertan en buzones de reclamaciones. Para que este medio sea creíble, es necesario garantizar la recepción de las sugerencias, examinarlas y contestarlas; no obstante, se debe guardar la confidencialidad del caso, pues en algunas situaciones se ha dado una acecho ("*cacería de brujas*") con la finalidad de hallar al "culpable" de haber utilizado su derecho de hablar y quejarse.

Las ventajas de las señalizaciones son: consignan la aprobación del espacio, designan roles (presidente, directivos, entre otros) y fijan funciones. Rotular una sala con el nombre común de un género de tareas (contabilidad, departamento de mercadeo, entre otros) denota una percepción de la estructura interna de la organización, rotular espacios por su dedicación a actividades induce la legitimación de estas en la vida de la empresa y consigna la privatización de los espacios al colocarlos en las puertas.

Además, el dispositivo de las señalizaciones es una plataforma de la comunicación interna, la cual suele ajustarse a los principios fundamentales de: respeto a la imagen gráfica del manual corporativo y mejorar el orden fijado por la estructura de la propia organización, tanto para facilitar el acceso y la circulación espacial, como para fijar la percepción y desempeño de las actividades. Por otra parte, muchas de las rotulaciones ayudan a consolidar la identidad de la empresa a través del nombre, misión, valores, principios, colores, logo, entre otros ante los públicos internos y externos que visiten la empresa.

Las reuniones⁷ son uno de los medios más utilizados por los jefes inmediatos para comunicar y supervisar las actividades de sus subalternos; por lo tanto, a continuación se enumeran algunas consideraciones útiles que se deben tomar en cuenta cuando se planea este tipo de actividades:

- Antes de planear una reunión es importante asegurarse si en realidad se debe realizar, pues en algunas circunstancias basta con enviar un correo electrónico, entablar una conversación informal o cualquier otro medio.
- Si la reunión se considera necesaria, se debe planear una agenda que responda a objetivos específicos, lo cual ayudará a cristalizar el (los) propósito(s) de la reunión en la mente de los participantes y la forma con la cual se lograrán estos objetivos. Esta agenda debe incluir la lista de los tópicos que se examinarán, los tiempos asignados para discutir cada uno, cuándo se inicia y finaliza la reunión, la ubicación, la lista de los participantes y lo esperado de cada quien.
- La agenda se deberá entregar a los participantes con bastante antelación para que ellos la conozcan y se puedan preparar con documentos, análisis e informaciones de los temas examinados y obtener mayor provecho y realimentación de la actividad.
- Es necesario asegurarse de designar los tiempos suficientes para cada tema, según su naturaleza, y tomar en cuenta la disponibilidad y los períodos de atención de los asistentes; en el caso de que la reunión sea extensa, se debe programar recesos o actividades.
- En cada una de las reuniones se debe elaborar una minuta donde, por lo menos, se

escriban los acuerdos o decisiones tomados por los participantes y listas de actividades pendientes con sus respectivos responsables para darles seguimiento. Además, sería conveniente preparar un informe o resumen de la minuta para los asistentes y así ellos podrán llevar un control individual de lo tratado.

- El lugar donde se realiza la reunión debe contar con asientos cómodos, ventilación, buena acústica, iluminación, sonido, buena distribución de los asistentes, entre otros.
- La persona que lidera la reunión sugiere nuevas ideas, presenta problemas, enuncia actividades, mantiene la atención de los participantes en el tema, recuerda el propósito de la reunión y de sus roles, se asegura de que todos los asistentes comprendan lo dicho y hecho durante la reunión, respeta los sentimientos de la gente, reconoce las contribuciones constructivas, identifica las necesidades de las personas, toma algún tiempo para decir y escuchar historias, trabaja por consenso, promueve la participación de todos los miembros del grupo, desalienta las conversaciones privadas que se salen de los tópicos de la reunión, mantiene al grupo informado de dónde se encuentran en el proceso a través de resúmenes periódicos de los puntos claves y averigua si están de acuerdo, responde las preguntas de los participantes, utiliza un lenguaje adecuado, respeta las diferencias de credo, raza, nacionalidad, sexuales, de género y educativas y domina el (los) tema(s) tratado(s).
- Es importante resaltar que los medios audiovisuales son una ayuda y no fines en sí mismos, es decir, el éxito de la reunión no depende de estos, sino del facilitador o guía y la utilización que él o ella haga de estos medios.
- Igualmente debe tener una buena dicción, postura, buen uso del lenguaje corporal, ideas concretas y sencillas, buena presentación, no usar perfumes o colonias fuertes

7. Las reuniones son actividades sistémicas de gran importancia desarrolladas por grupos y equipos para resolver problemas y tomar decisiones, los cuales permitan alcanzar las metas de la organización en forma efectiva. Igualmente, son consideradas como un instrumento de comunicación que propicia una dinámica horizontal.

que distraigan o produzcan repulsión a los asistentes, buenos modales de cortesía, respeto en el uso de los tratamientos personales, buen aliento, entre otros.

Otro de los principales dispositivos de comunicación y de mayor utilización son los periódicos internos. Su periodicidad varía de acuerdo con el volumen de la información, el presupuesto y la composición del equipo de redacción. Los tres grandes objetivos del periódico o revista es informar sobre las políticas gerenciales, resultados, actividades económicas, reglamentos, clientes, proveedores, entre otros, de la empresa; motivar resaltando las experiencias positivas realizadas en la empresa y, por último, integrar tratando de desarrollar el sentimiento de pertenencia, crear lazos de solidaridad entre los miembros, favorecer un diálogo fluido, luchar contra la polarización de los departamentos, ofrecer informaciones sobre métodos de trabajo, informaciones personales, pequeños anuncios. Además, es importante que la identidad visual del periódico coincida con la identidad de la organización.

El correo electrónico es otro de los medios más empleados por todos los miembros de una organización. Entre las ventajas de este medio se pueden mencionar: versatilidad en los tipos de informaciones; rapidez de las informaciones, pues los mensajes se transmiten en tiempo real; interactividad; multidifusión, es decir, puede transmitir el mismo mensaje a varias personas; confidencialidad, ya que, cada persona tiene su propia clave para acceder a los buzones de correos; permite la comunicación ascendente, descendentes, horizontal y transversal y ahorra papel, largas conversaciones telefónicas, tiempo, entre otros. Dentro de las desventajas podemos mencionar: disposición a la lectura, no pueden ser mensajes extensos y, en la actualidad, se da una saturación de su uso; por lo tanto, las personas no leen todos sus correos.

En el caso de la resolución de conflictos, la confidencialidad y la imparcialidad deben ser dos

de los pilares indiscutibles que debe poseer la(s) persona(s) que se dedique(n) a esto. En otras palabras, es urgente que todo departamento revise sus políticas, adopte estos principios e introduzca las correcciones necesarias para garantizar la credibilidad e instituir una imagen sólida y confiable.

Para gestionar de forma constructiva los conflictos, se debe tomar en cuenta algunos aspectos como:

- a) Habilidad para iniciar un debate.
- b) Escoger un lenguaje conciso y evitar términos vagos o generales.
- c) Escuchar eficazmente.
- d) Reconocer las necesidades y tener la capacidad de tomar decisiones.
- e) Saber aprender de los demás, sin pensar que yo lo sé todo.
- f) Buscar lugares neutrales.
- g) Ser objetivo e imparcial.
- h) Asegurarse de cumplir con la confidencialidad requerida para este tipo de casos.

El procedimiento de supervisión

El papel del líder de un grupo es fundamental para influir sobre el comportamiento de sus miembros, transformando su conducta y potenciando la creación de nuevas capacidades. En otras palabras, se necesita de un líder transformador capaz de despertar y hacer conscientes a los miembros del equipo de sus posibilidades y capacidades de generar conocimiento organizativo; así como de orientar el liderazgo hacia la información, comunicación y participación y no solo hacia las tareas.

Con esta nueva conceptualización de los mandos intermedios, jefaturas y directivos, las organiza-

ciones deben tender a ser más ágiles, con líneas de comunicación cortas y capaces de responder a los cambios del entorno, a la vez que se conoce la situación de la empresa y sus necesidades.

El líder debe realizar planes de enseñanza a los mandos medios y gerentes sobre la importancia de motivar y cómo lograr un trabajo en equipo eficiente, basados en técnicas pedagógicas, las cuales permitan respetar todas las formas de aprender y conocer cómo estimular mejor al personal. Por otra parte, debe obtener y mantener la confidencialidad, lograr una comunicación asertiva, saber escuchar las sugerencias y comentarios, conocer como evacuar una duda, saber cómo corregir los errores y ayudar a mejorar las debilidades.

Todo esto implica efectuar una valoración de las situaciones reales, planear y ejecutar una serie de directrices que ayuden a mejorar estas situaciones según las necesidades de las personas, sin que esto implique grandes derroches de dinero, más bien un buen trabajo en equipo entre el Departamento de Recursos Humanos y la persona a cargo de la comunicación interna.

Es imprescindible hacer un diagrama de los mandos de poder dentro de cada departamento para conocer los roles, competencias y delimitaciones de cada jefe o supervisor, sus debilidades y fortalezas e influencias en el mejoramiento de cada proceso.

Se debe realizar una evaluación sobre la supervisión, comunicación y otras destrezas y competencias de todos los jefes y supervisores, con el fin de crear un cuadro comparativo de cada uno de ellos y conocer sus fortalezas y debilidades para, con base en eso, planear una serie de capacitaciones y llevar un control, el cual se asegure que cada jefe va a poner en práctica los recursos brindados por la empresa para mejorar su trabajo.

Estas evaluaciones de desempeño de los jefes y supervisores las puede aplicar Recursos Humanos dentro de un marco inquebrantable de objetividad, imparcialidad, confidencialidad y

confianza para obtener la mayor cantidad de información.

Las dinámicas comunicacionales de todos los departamentos de la organización

Como uno de los problemas comunes en las organizaciones son las dificultades de comunicación existentes entre cada uno de los departamentos, se recomienda elaborar una lista de necesidades comunicacionales de cada uno de ellos, en específico de cada cargo laboral, de quién necesita ese tipo de información, cuándo y por cuáles vías.

Lo anterior se puede analizar de una mejor forma a través de los mapas o diagramas de flujo, pues por medio del diagrama se detalla lo que ocurre en cada etapa del proceso y es posible caracterizar cuándo y quién toma las decisiones; mientras tanto, el mapa permite analizar fácilmente los flujos y contraflujos e integra los diagramas de flujos de comunicación.

Se deben realizar diagnósticos por departamento que habiliten conocer los hechos claves de la realidad interna y externa sobre los cuales se quiere planificar. Además, permite evaluar las posibles tendencias o comportamientos futuros de los hechos que se van a decidir, es decir, facilita la construcción de un escenario.

Para conocer verazmente si los departamentos trabajan o no con objetivos estratégicos a corto, mediano o largo plazo, se debe realizar una especie de auditaje, donde todos los departamentos muestren cuáles son los lineamientos, metas o indicadores bajo los cuales se trabaja y estandarizarlos.

Generar espacios de convivencia en la empresa (semana de la salud, festivales, partidos, actividades artísticas, entre otros), los cuales no sean costosos, pero que sí busquen objetivos específicos como: unión de grupo, motivación, mejorar la calidad de vida de los participantes a través de actividades

educativas para ellos y sus familias, y que fomenten la tolerancia y el respeto hacia las diferencias de credos religiosos, nacionalidades y de género.

CONCLUSIONES

La comunicación interna debe ser entendida como procesos sistémicos, multidireccionales, eficientes, eficaces y coherentes, donde se analice a los diferentes públicos internos que tiene la organización y ayude a determinar las necesidades y potencialidades de estos, con la finalidad de direccionar las estrategias planteadas. Esta no puede ser entendida solo como canales o medios de comunicación, por ejemplo: los buzones de sugerencias, pizarras informativas, correos electrónicos, cartas, memorandos, reuniones, entre otros.

Además, permite que todos los colaboradores conozcan la organización para la cual trabajan, las funciones que deben desarrollar y las funciones de sus compañeros, son conscientes de la importancia de estas para poder cumplir con las metas organizacionales, tiene bien definidas sus responsabilidades, roles, organiza el trabajo y permite integrar a todas las personas fortaleciendo la cultura organizacional y el sentido de pertenencia a una comunidad. Por otra parte, las organizaciones deben generar líderes capaces de escuchar y generar respeto entre todos los colaboradores para evitar el abuso del poder, las competencias no sanas, represalias por opiniones externadas, falta de seguimiento a las decisiones, discriminación de algún tipo, acoso sexual y laboral, entre otros muchos.

Para ello, es importante definir y conocer cuáles son los procesos de comunicación interna ejecutados en las organizaciones, esto puede darse a través de los mapeos y diagramas de flujo. En los primeros, se pueden determinar todas las actividades que conforman cada proceso, quienes son los responsables de ejecutarlo y analizarlos para maximizar todos los recursos disponibles. Los diagramas de flujo, por otra parte, visuali-

zan de una forma coherente la estructura de los procesos que representan el funcionamiento de la organización; asimismo, permiten generar un sistema de indicadores para evaluar la eficacia y la eficiencia de los procesos, tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción).

De igual forma, los diagramas y los mapeos permiten analizar los procesos y mantener una mejora continua de ellos, con el fin de mantener un sistema de gestión de la calidad, como se expresa en las normas ISO, donde se pide:

- a) identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización;
- b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos;
- c) determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de los procesos sean eficaces;
- d) asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos;
- e) realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos; e
- f) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos⁸.

Es por ello, que se recomienda la gestión por procesos en una organización, pues no solo es necesario identificar los procesos desarrollados, sino también la interacción entre ellos a través de los vínculos causa – efecto. Lo anterior permite mejorar la efectividad y la satisfacción de todas las partes involucradas como los clientes, personal, proveedores, sociedad, entre otros. Para lograrlo, es importante designar responsa-

8. ISO 9001:2008. Adaptación de la ISO 9001:2008, en función de las normas IWA2 e IRAM 30000. 4. Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos – 4.1 Requisitos Generales

bles del proceso quienes se encarguen de supervisar, mejorar el cumplimiento de objetivos y requisitos, los costos, la calidad, la productividad, aspectos involucrados sobre el medio ambiente, seguridad y salud laboral.

Otro aspecto importante, en el cual deberán trabajar las organizaciones, es en identificar su cadena de valor, la cual, según Porter (1987), está constituida por todas las actividades que realiza una empresa para ejecutar un servicio o producto; pues todas las actividades suponen un costo para la empresa y si un comprador está de acuerdo en pagar un margen superior a este costo, entonces la empresa obtendrá un margen de beneficio por el producto o servicio ofrecido.

Por lo tanto, toda organización deberá conocer cuáles son todas sus actividades para valorar sus costos y rendimientos y así encontrar puntos de mejora, permite conocer el tipo de influencia de una actividad sobre otra, detectar las actividades que constituyen puntos débiles para actuar sobre ellas y las que suponen fuertes ventajas competitivas; además, permite trabajar de forma coordinada todas las actividades de la organización, lo cual se traduce en una fuerte ventaja competitiva.

Para lograr identificar, definir y reestructurar los procesos de comunicación interna de las organizaciones, es necesario contar con un especialista en comunicación que logre complementar las estrategias mercadológicas y de comunicación externas con las internas; así como aplicar todos los conceptos de diagnósticos de percepción y estados situacionales, segmentación y caracterización de públicos de interés, elaborar estrategias coherentes con la misión, visión y objetivos organizacionales, respetando la direccionalidad que la organización desea tomar a corto, mediano y largo plazo y resaltando las ventajas competitivas de esta.

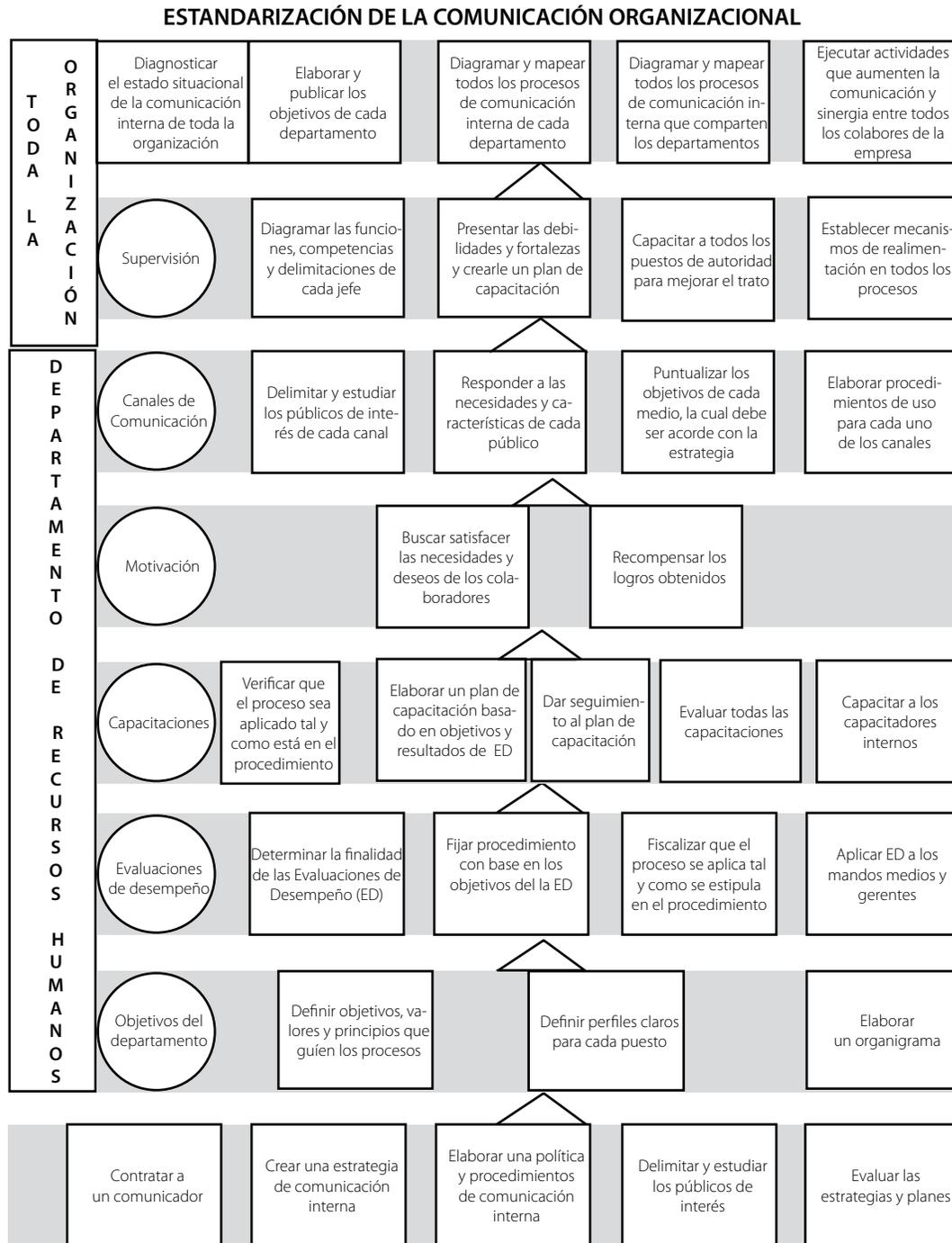
Deberá elaborar, asimismo, políticas de comunicación que rijan las estrategias, orienten decisiones, monitoreen y evalúen acciones, integren todos los aspectos de identidad de una organización (como la misión, visión, valores, principios, objetivos, posicionamiento y direccionalidad) para evitar una percepción de la imagen de la organización fragmentada, descentralicen funciones y deleguen responsabilidades. Para Van Riel (1997), estas políticas de comunicación deben integrar todas las formas de comunicación de una organización y las llama Puntos de Partida Común (PPC)

De igual forma deberá estar pendiente de las dinámicas de comunicación que se generen en la organización entre los colaboradores, con el fin de que estos cuenten con informaciones veraces, oportunas y necesarias para ejercer sus labores con la mayor productividad y maximizando los recursos humanos, materiales, de tiempo y económicos. Asimismo, es indispensable contar con objetivos claros, los cuales sirvan para guiar, pero también, para medir las labores y conocer cuáles son los medios más idóneos de supervisión.

Es importante realizar un diagnóstico de la organización para conocer los hechos claves de la realidad interna sobre los cuales se requiere planificar; además, permite evaluar las posibles tendencias o comportamientos futuros de los hechos sobre los cuales se van a decidir, es decir, faculta la construcción de un escenario.

En la figura 2, se presenta el resumen de todas las sugerencias esbozadas y explicadas anteriormente, con la finalidad de esquematizar cómo una organización debe definir sus procesos comunicacionales internos.

FIGURA 2
Resumen de las sugerencias



Fuente: Rojas (2008).

Referencias

- Andreu, A. (1998). La batalla de la comunicación interna. *Harvard Deusto Business Review*, 82(1), 48-60.
- Ayala, S. (2004). *Proceso de Evaluación del Recurso Humano*. Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto, Perú. Recuperado de http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/
- Bello, Darío (s.f.). *Estadística como apoyo a la investigación*. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia. Recuperado de <http://www.guajiros.udea.edu.com/fnsp/cvsp/muestreo.pdf>
- Benavides, M. & Escriba, M. (2006). *La Dirección y el trabajo en equipo como impulsores del aprendizaje educativo*. *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*. Universidad de Valencia. Valencia, España, ISSN 1132-175X, Nº26, 2001. Recuperado de <http://www.revistadyo.com/index.php/dyo/article/view/198>
- Camacho, J. (2002). Perspectivas etnográficas: la observación y la entrevista. *Revista Cuadernos de Antropología*, 12, 51-73.
- Dolan, S. y Martín, I. (2004). *Los 10 mandamientos para la dirección de personas*. España: Editorial Gestión 2000.
- Ernst & Young Consultores. (2010). *Manual del director de Recursos Humanos: Evaluación del Desempeño*. Madrid, España. Recuperado de <http://www.fsai.es/madrid/GpC/EvaluaciondedesempenoEY.pdf>
- Fernández, C. (comp). (2005). *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- García, P. (1983). *Las comunicaciones en la empresa: sus aspectos psicológicos y sociales*. La Habana, Cuba: Editorial Científico Técnico.
- García, J. (1999). *La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica*. Universidad de la Laguna, España. Recuperado de <http://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999gjn/81haba3.htm>
- Gómez, M. (2006). *Elementos de estadística descriptiva*. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Gonzalo, P. (2002). La utilidad de la comunicación interna para los directivos. *Harvard Deusto Business Review*, 107(3), 36-44.
- Kinnear, T. & Taylor, J. (1999). *Investigación de mercados*. Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- Lamb, C., Hair, J., MacDaniel, C. (1998). *Marketing*. México. International Thomson Editores S.A.
- Lussier, R. & Achua, C. (2005). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Editorial Thomson.
- Orozco, A. (1999). *Investigación de mercados: concepto y práctica*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Pascarella, P. (1998). Cómo recompensar a los equipos. *Harvard Deusto Business Review*, 82(1), 62-69.
- Piñuel, J. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. España: Editorial Síntesis, S. A.
- Robbins, S. (1987). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Rojas, P. (2008). Diagnóstico del estado situacional de los procesos de comunicación interna ejecutados por el Departamento de Recursos Humanos de Amanco Costa Rica, durante el II semestre del 2006 y I semestre del 2007. Tesis de maestría. Sede Universitaria Rodrigo Facio, Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica
- Rojas, P. (2009). Diagnóstico del estado situacional de la comunicación interna en Amanco-Costa Rica. *Rev. Ciencias Económicas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica*, 27(1), 317-354.
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación corporativa*. España: Editorial Prentice Hall.
- Wilcox, D., Autt, P., Agee, W., Cameron, G. (2001). *Relaciones Públicas: estrategias y tácticas*. Madrid, España: Editorial Addison Wesley.

Recibido: 19-01-2011

Aceptado: 05-10-2011