

LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA AL SERVICIO DE LAS ORGANIZACIONES

INTERNAL COMMUNICATION: A STRATEGIC TOOL TO THE SERVICE OF ORGANIZATIONS

MARIAN JAÉN DÍAZ
LOURDES LUCEÑO MORENO
JESÚS MARTÍN GARCÍA
SUSANA RUBIO VALDEHITA
*Laboratorio de Psicología del
Trabajo y Estudios de Seguridad*

e-mail: mjaen@psi.ucm.es; jemartin@psi.ucm.es

RESUMEN

El propósito de este artículo es destacar el papel fundamental y estratégico que la comunicación, en especial, la interna (la que va dirigida a las personas que trabajan y forman parte de la misma) debe representar para toda organización y cómo la comunicación se encuentra relacionada con la cultura implantada en ella. Se explican posteriormente los distintos tipos de comunicación interna (ascendente, descendente y horizontal), analizando sus ventajas y los problemas que pueden surgir en su desarrollo; además, se comentan algunas de las herramientas que pueden emplearse para conseguir una comunicación eficaz y eficiente. También se señala la importancia de llevar a cabo la implantación de un

ABSTRACT

This paper aims to highlight the primal and strategic role that, for every organization, communication and particularly internal communication (the one directed to the people that work and integrate the organization itself), should represent. The connection between communication and organizational culture is as well discussed. After that, the different types of internal communication (upwards, downwards and horizontal) are explained, analyzing their advantages and problems that are likely to emerge; many of the tools that may be used to reach effective and efficient communication are also commented. To end with, the importance of implementing an

plan de comunicación interna, y se tratan los puntos que resultan esenciales para llevarla a cabo con éxito.

PALABRAS CLAVE

Comunicación interna, Plan de comunicación interna, Auditoría de comunicación interna, Cultura corporativa.

internal communication plan is remarked, pointing out some essential issues for success.

KEY WORDS

Internal communication, Internal communication plan, Internal communication audit, Organizational culture.

INTRODUCCIÓN

La comunicación es el proceso más importante que se da en cualquier situación de relación interpersonal. Como señalan Watzlawick, Beavin y Jackson en *Pragmatics of Human Communication* (1967), toda conducta en una relación es una comunicación y es imposible no comunicar.

De entre todos los posibles ámbitos en que la comunicación puede estudiarse, en este sentido centraremos nuestro interés específicamente en la esfera organizacional. Para ilustrar el hecho de que la comunicación resulta esencial para la vida de las organizaciones, basta considerar la definición que Quijano (1987) hace para referirse a las mismas como: “*formaciones sociales complejas y plurales compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que constituyen un sistema de roles, coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación y articulado por un sistema de normas y valores que integran las actividades de sus miembros en orden a la consecución de fines previamente establecidos*”.

Pero en el complejo mundo de la comunicación empresarial, tipos de comunicación hay muchos: comunicación de marketing, ambiental, financiera, Del esfuerzo cada vez mayor por conseguir una coherencia entre todas las formas de comunicación, surgiría la llamada comunicación corporativa. Sin embargo, diferentes autores hacen distintas clasificaciones de los tipos de comunicación que se incluirían bajo este epígrafe común de Comunicación Corporativa. Así, por ejemplo, Van Riel (1997) propone que la comunicación corporativa incluye: la comunicación de marketing (coincidiría con lo que tradicionalmente se ha llamado comunicación externa), la comunicación organizativa (comunicación interna, con los inversores y con la administración pública) y la comunicación de dirección (entre director y accionistas y agentes financieros).

Al tratar el tema de la comunicación en las organizaciones, surge inevitablemente otro concepto, el de **cultura organizacional**, por estar íntimamente relacionada con la comunicación. También existen numerosísimas definiciones de este concepto. Schein (1990) propone una definición muy clara cuando afirma que: *“la cultura es un patrón de supuestos básicos inventados, descubiertos o desarrollados por determinado grupo, mientras aprende a manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado suficientemente bien para considerarse válido y, por tanto, se debe enseñar a los nuevos miembros como forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con dichos problemas”*.

Además, la cultura de la organización se compone de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican a los trabajadores los valores y las creencias más arraigadas dentro de la propia organización (Ouchi, 1982).

La cultura generalmente se comienza a forjar desde la misma fundación de la empresa, y se va construyendo a lo largo del tiempo. Los fundadores suelen ser personas con unas ideas y valores muy claros, que van transmitiendo a las personas que se van incorporando a la organización (Furnham, 2001). Pero la cultura también se va modificando en función de las experiencias de la empresa con su entorno. Por eso, la cultura crea comunicación, pero a la vez, se basa en ella. En el fondo del surgimiento de la cultura organizacional, se encuentra la necesidad de las personas de reducir su nivel de incertidumbre y de tener unas referencias claras a la hora de actuar. Es precisamente a través de la comunicación que estas normas o estándares se van transmitiendo a todos los empleados. En esta línea, podemos decir que la cultura cumple dos funciones básicas: por una parte, una función de integración interna, generando un sentimiento colectivo entre los individuos de la organización, y por otra, proporciona un sistema de significados compartidos, que son la base de la comunicación, ayudando a los empleados a reducir la incertidumbre ante situaciones nuevas o inesperadas. La transmisión de las pautas por las que se rige la compañía, aquellos comportamientos que se refuerzan y premian y aquéllos que se castigan, se realiza gracias a la continua interacción entre los empleados y la organización, se basa en los actos comunicativos que tienen lugar en su interior.

Para otros autores, son, precisamente los valores, intereses y personalidad de los trabajadores a lo largo del tiempo lo que determina que una organización sea lo que es.

En cualquier caso, un punto en el que todos suelen coincidir es al señalar que la cultura corporativa posee un valor estratégico para la organización, por ser aquella única e irreplicable.

LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS ORGANIZACIONES

Hoy día, además de ciertos objetivos económicos, se exige de las organizaciones que cumplan también unos objetivos sociales en relación con sus trabajadores, sin los cuales, difícilmente podrían conseguir los primeros. Por la relevancia que este tema está adquiriendo, y dada la imposibilidad de tratar en estas páginas todos los tipos de comunicación existentes, nuestro interés se centrará en la **comunicación interna**, esto es, aquella que está dirigida hacia los llamados públicos o clientes internos de la empresa (empleados) y que está formada por todos los mensajes (información) que comparten los miembros de una misma organización.

La expansión del Taylorismo en las empresas durante el siglo XX tuvo como consecuencia la desintegración de la comunicación interna, debido a la división funcional del trabajo, y aún hoy se dejan sentir sus consecuencias negativas. Por fortuna, procesos como la globalización o el reconocimiento del valor que se está dando a los activos intangibles, están consiguiendo que las organizaciones hayan dejado de ser un mero lugar de producción. Además, están logrando que la comunicación interna se repositone dentro de la dirección estratégica de las empresas, ya que una gestión eficaz y eficiente de la comunicación tiene mucho que decir a la hora de crear valor en las organizaciones, inmersas en un vertiginoso y competitivo mundo empresarial.

Sin embargo, conseguir una comunicación perfecta al 100% es prácticamente imposible. Por lo general, se producirán una serie de distorsiones, surgirán barreras o problemas que dificultarán la comunicación efectiva. En este sentido, será importante conocer qué elementos pueden influir negativamente en el proceso comunicacional, ya que conociéndolos, se tendrá la oportunidad de eliminarlos o reducirlos en la medida de lo posible. En general, se suele distinguir entre:

- **Barreras personales:** aquellas que se derivan del hecho de que los participantes en el proceso de comunicación son humanos, cada uno con su personalidad particular, su sistema de valores, prejuicios y emociones. En el ámbito laboral son frecuentes este tipo de barreras, no sólo entre personas de distinto nivel jerárquico, sino incluso dentro del mismo nivel, entre trabajadores de distintos departamentos, ya que cada persona tiende a percibir la realidad de forma distinta. Cuanto más cercanas estén las “realidades” de los trabajadores que se comunican, mejor será la comunicación. Aún así, algunos fallos que se cometen habitualmente son: no prestar atención al interlocutor; no saber o no querer practicar la escucha activa; adelantarse a lo que la otra persona quiere transmitir y

no dejarle terminar, entre otros. Un aspecto fundamental para evitar la aparición de barreras personales es la confianza de una de las partes con respecto a la otra (Gordon, 1997).

- **Barreras semánticas:** surgen cuando se interpreta de forma incorrecta los símbolos empleados en la codificación del mensaje, quizá por desconocimiento de los mismos o porque aquéllos tienen más de un sentido. En un intento por evitar este tipo de barreras, el emisor del mensaje debería ponerse en el lugar del receptor a la hora de codificarlo, previendo la manera en que éste dará significado a los símbolos empleados. Este tipo de barreras, junto con las anteriores, deberían ser tenidas muy en cuenta en el mundo actual del trabajo, donde, por diversos fenómenos de índole social, económica y política, la fuerza laboral de las organizaciones se caracteriza cada vez con mayor frecuencia, por la diversidad cultural (Adler & Marquardt, 2005).
- **Barreras físicas:** aquellas interferencias que se producen en el ambiente físico en el que se desarrolla la comunicación, como por ejemplo, un ruido fuerte que no permite escuchar lo que se está diciendo. Es importante considerar este tipo de barreras a la hora de conseguir una buena comunicación interna, ya que las características del entorno físico en el que trabajan las personas determinan las posibilidades y los tipos, así como la calidad de sus comunicaciones, sobre todo cuando se realizan cara a cara (Alcover, Martínez, Rodríguez y Domínguez, 2004). Lógicamente, las barreras físicas suelen ser más fáciles de eliminar que las personales, pues las personas muestran más disposición a solucionar estas dificultades físicas que a cambiar sus valores, prejuicios, etc.

Objetivos de la comunicación interna

La función principal de la comunicación interna es contribuir a la creación de beneficios económicos, generando buenas relaciones entre todos los departamentos y empleados, intentando al mismo tiempo conseguir equilibrar los objetivos de la propia organización con los intereses individuales. Para lograr todo esto, la comunicación debe estar ligada a los objetivos y al plan estratégico de cada empresa, en función de los cuales, se seleccionarán las estrategias y herramientas que se consideren más apropiadas.

Los objetivos generales de la comunicación interna con respecto a los empleados de una organización, serían los siguientes:

- **Proporcionar información** sobre la organización, sus estrategias empresariales, sus resultados, etc.
- **Dar formación** a sus trabajadores, manteniendo y mejorando sus competencias, ayudando así a que se consigan los objetivos marcados y contribuyendo al desarrollo profesional y personal de los mismos.
- **Motivar a los empleados**, valorando su labor, haciendo que se integren en la compañía, creando un buen clima de trabajo y logrando que asuman los objetivos de la organización como propios. Un sistema de comunicación eficaz en la empresa es fundamental para mantener unas buenas relaciones interpersonales y evitar conflictos causados por una deficiente o inadecuada comunicación. Los responsables de los recursos humanos de la organización, tienen la obligación de crear un clima en el que los empleados se sientan positivamente valorados, reconocidos, teniendo a la vez muy claro qué espera la empresa de ellos.

En los últimos años, en la gestión empresarial se da una tendencia a que ésta sea cada vez más participativa, con una mayor delegación de tareas y responsabilidades; de esta manera, los directivos de las organizaciones deben tener en consideración la información proveniente de sus subordinados, sus sugerencias e ideas, pues en la mayoría de ocasiones, son ellos los que están en contacto directo con los clientes y los que mejor conocen la situación real con la que se enfrenta la empresa, pudiendo aportar una información valiosísima a la hora de resolver problemas y tomar decisiones. Si esto es así, un buen sistema de comunicación interna servirá como herramienta de gestión imprescindible para la dirección de la organización.

Los resultados del *IV Estudio sobre Comunicación Interna en las Empresas Españolas*, elaborado el pasado año (2005) por el *Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa* apoyan este dato, al apuntar que en el 93,9% de las grandes compañías españolas que participaron en el estudio existe la función de comunicación interna.

Una buena comunicación interna proporciona, entre otras, las siguientes ventajas:

- Facilita la coordinación entre sus partes, logrando así la característica fundamental de una organización: ser un sistema (Katz y Kahn, 1990).
- Es un instrumento de cambio, pues permite introducir los nuevos valores y directrices de gestión que van de la mano del desarrollo de la organización y hace que los empleados los acepten e integren.

- Además, al conseguir motivar a los trabajadores, a la vez que mejora su calidad de vida laboral, también contribuye a la mejora de la calidad de los productos o servicios que comercializa la empresa, haciéndola más competitiva.

La mayoría de los autores, señalan las siguientes **claves para el éxito de la comunicación interna** en las organizaciones:

- La comunicación interna debe estar al servicio de los objetivos y estrategias de la empresa.
- La alta dirección tiene que comprometerse, implicarse y liderar esta filosofía.
- La comunicación interna debe potenciar la visibilidad interna de la alta dirección.
- La comunicación interna debe ser enfocada con visión integral.
- El cliente interno ejerce un papel decisivo en las relaciones y la imagen de la organización ante sus públicos diversos.
- Tiene que haber coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.
- La comunicación interna tiene tres sentidos (ascendente, descendente y horizontal); hay que potenciarlos todos.
- La comunicación interna es una responsabilidad compartida; hay que ejercerla con aptitudes y actitudes adecuadas.
- Salvo contadas ocasiones, el público interno debe ser receptor prioritario de los mensajes transmitidos al exterior.

Fuente: Cervera, 2004.

Merece la pena, antes de avanzar, señalar que al hablar de comunicación, se tiende a pensar casi exclusivamente en las palabras, esto es, en la **comunicación verbal** (que incluye la palabra hablada y la palabra escrita), olvidando con frecuencia la **comunicación no verbal**. Esta última consiste en el intercambio de información por medio de la cara, los gestos, los movimientos corporales, la disposición de los interlocutores en el espacio, su apariencia personal, y las inflexiones de la voz. Por ello, a través de la comunicación no verbal, los trabajadores que participan en la comunicación pueden expresar sus sentimientos y emociones, así

como sus actitudes. Es importante recordar que en toda comunicación oral existe un mensaje no verbal que la acompaña, aunque el canal elegido para la comunicación sea el teléfono y no se pueda ver el rostro del interlocutor.

En el día a día de las organizaciones, habitualmente conviven ambos tipos de comunicación verbal, aunque el hecho de elegir entre emplear la comunicación oral o la escrita dependerá de varios factores: el tamaño del público objetivo, la necesidad o no de conservar el mensaje, así como la importancia o no de una rápida recepción del mismo. La comunicación escrita no está a salvo de distorsiones, pero sí que es menos susceptible que la comunicación oral de ser malinterpretada por el receptor o de originar distorsiones del mensaje o rumores. Además, la comunicación escrita permite conservar un registro permanente de nuestros mensajes, y con ella, se puede llegar a un público mayor en menos tiempo que con la comunicación oral. Sin embargo, no se debe olvidar la gran ventaja de esta última, y sobre la que volveremos más tarde: el contacto personal (con el efecto en las emociones que ello provoca), que no puede ser reemplazado por ningún medio escrito. Así, en cada momento habrá que sopesar los “pros” y “contras” de cada tipo de comunicación para adoptar la que mejor convenga a nuestros objetivos, pues como señala Sundstrom (1987), las personas eligen la forma de comunicación que sirva a sus propósitos con la mayor economía de medios posible.

Comunicación formal vs. informal

En el interior de una empresa, la manera en que se organizan los canales por los que fluye la información hasta alcanzar a sus destinatarios son las redes de comunicación. Dentro de éstas, se diferencian dos grandes grupos: **redes formales** y **redes informales**. Las primeras, son establecidas expresamente por la organización, mientras que las segundas, surgen de manera espontánea entre los propios empleados, sin considerar las vías establecidas por la empresa.

Las redes formales respetan la jerarquía de la organización y tienen en cuenta el puesto de trabajo, no al empleado concreto que lo ocupa en un momento dado. Sin embargo, las comunicaciones informales se basan en las preferencias o afinidad de los trabajadores, independientemente del cargo que tiene cada uno. Mientras que en el caso de la comunicación formal, la información que se transmite tiene relación con las actividades de la organización, en la comunicación informal, puede tener relación con éstas o no tenerla, ya que el fin principal de las redes informales es satisfacer las necesidades sociales de los empleados.

Ambos tipos de comunicaciones, formal e informal coexisten en las empresas y se deberían complementar mutuamente para lograr la mejora continua en cuanto a comunicación se refiere. Sin embargo, si la diferencia en el grado de

correspondencia entre una y otra es demasiado grande, es posible que los canales de comunicación formales no sean suficientes o eficientes. Los flujos en la comunicación formal deben ser regulares, estables y previsibles, para evitar una sobrecarga o una información insuficiente, y se cumplan así sus funciones fundamentales ya comentadas.

El principal medio de comunicación informal es el *cara a cara*, la comunicación directa entre las personas, pero también se pueden emplear otras herramientas como la edición de revistas o boletines en los que se traten actividades informales de los trabajadores, se mencione a aquéllos que destacan por su rendimiento, etc., cumpliendo de esta forma, una función motivadora.

La comunicación informal proporciona beneficios a la organización en la medida en que puede agilizar la transmisión de información (creando canales alternativos a los formalmente establecidos), hace que el ambiente de trabajo resulte más agradable y que aumente el interés y participación de los trabajadores, favoreciendo así la cohesión grupal; además, propicia el surgimiento de relaciones amistosas fuera del entorno laboral, lo que puede a su vez fomentar el aumento de la colaboración y participación de vuelta al trabajo. Sin embargo, también puede tener repercusiones negativas, si, por ejemplo, absorbe demasiado a los individuos, desviándolos de sus tareas u haciendo caso omiso de los niveles jerárquicos en la transmisión de información. El caso de los rumores es especialmente importante, dada su característica forma de transmisión en cadena y exponencial, lo que hace que se propaguen muy rápidamente. Por lo general, un rumor suele tratarse de un mensaje interesante, creíble, originado en una fuente desconocida, y que, según indican algunas investigaciones, surgen como respuesta a algunas situaciones laborales que son importantes para los trabajadores, donde existe ambigüedad y en condiciones que crean aprensión (Rosnow y Fine, 1976). Cuando un rumor está afectando negativamente a la empresa, la dirección deberá llevar a cabo una acción de comunicación que termine con él, proporcionando una información clara y veraz.

Además de por el grado de formalidad, la comunicación interna puede clasificarse en función de la dirección y sentido en que fluya. Así, la comunicación que va dirigida a las personas que forman la propia organización, puede ser a su vez, **vertical descendente, vertical ascendente y horizontal**.

La comunicación vertical descendente

Comunicación vertical descendente es la que parte de la dirección hacia los demás niveles jerárquicos. El contenido de esta comunicación consiste en toda la información que ayude a los empleados a comprender mejor tanto su propia fun-

ción como la del resto de sus compañeros, que aumente su motivación y su identificación con la organización a la que pertenecen, y que permita controlar y regular la conducta de los empleados. Por eso, además de todo aquello que concierne a su puesto de trabajo (funciones, remuneración, normas, etc.), el trabajador necesitará recibir información general sobre la organización, como: los objetivos, las estrategias a seguir para conseguirlos, resultados, etc., así como otras informaciones más específicas y que son necesarias para realizar su trabajo, como: funciones de todos los departamentos de la empresa, cambios en la plantilla, decisiones adoptadas, etc.

En general, este tipo de comunicación suele producirse con bastante más frecuencia que la de sentido ascendente, existiendo infinidad de herramientas que permiten a la dirección comunicarse con sus empleados en sentido descendente; a continuación se comentan algunas de ellas.

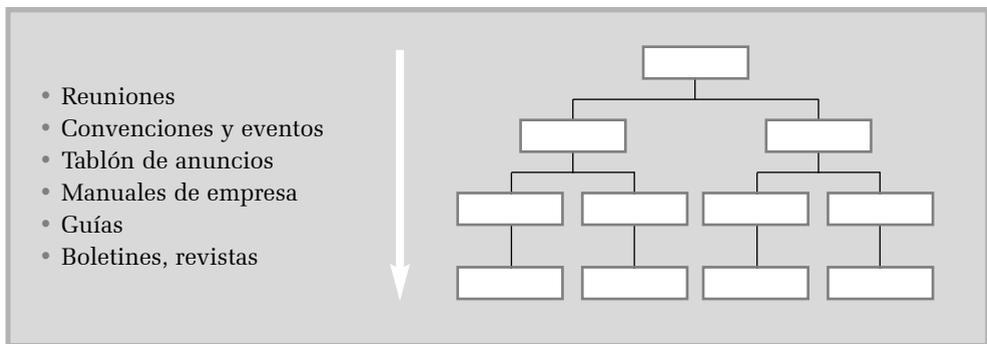


Figura 1. Algunas herramientas de comunicación vertical descendente.

- En primer lugar, hay que hablar de las **reuniones**, por tratarse de una de las formas más empleadas y más útiles para transmitir (y a la vez, recoger) información. Lógicamente, dependiendo de las causas que originen la reunión, se pueden diferenciar diversos tipos, como:

La **reunión de información simple**: se realiza para llevar a cabo la exposición de información sobre alguno de los aspectos organizativos importantes que se acaban de comentar, como: información de los resultados económicos, un nuevo producto, etc.

Las **reuniones de “briefing”**: son reuniones en las que se proporciona información preliminar para la realización de un trabajo o proyecto con-

creto, con el propósito de que los trabajadores que se van a ocupar de desarrollarlo, comprendan a la perfección cuál es su cometido y cuenten con todos los datos necesarios para ello.

La **reunión de contra-información**: se lleva a cabo como parte de una operación anti-rumor, de manera que se proporcione información veraz para combatirlo.

La **reunión de feed-back**: para proporcionar retroalimentación sobre una información ascendente previa.

- **Convenciones y eventos especiales de comunicación.** Las mismas herramientas de marketing que se emplean para atraer clientes externos, también pueden servir para atraer y retener a los mejores empleados, que deben ser considerados como clientes internos (Berry, 1981). Por eso, cada vez con más frecuencia, las compañías encargan la organización de eventos dirigidos a su personal. Además de cumplir en muchos casos una función informativa, (como en los congresos o convenciones anuales en las que las empresas informan de sus resultados económicos, estrategias de negocio u objetivos a sus empleados o accionistas), también se tiende a desarrollar acciones de motivación e incentivos (viajes, fiestas, etc.), que pueden ir dirigidos a los empleados exclusivamente o implicar también a las familias de éstos. Otro objetivo para el que se puede emplear esta herramienta de comunicación es el de implantar la cultura de empresa entre sus integrantes. Las claves para el éxito de estos eventos internos se basan en la originalidad del mismo, el toque personal y humano y la generación de recuerdo.
- **Tablón de anuncios:** donde se suelen colocar mensajes de interés general para los trabajadores de la organización, por lo que un elemento clave para que su uso sea efectivo es el lugar de emplazamiento. Por ello, el tablón deberá situarse en un punto estratégico, por delante del cual, exista un gran flujo de “tráfico” de todo el personal, y debiendo estar permanentemente actualizado, retirando las notificaciones que vayan quedando obsoletas a su debido tiempo. Además, habrá que conseguir que los empleados consulten el tablón como algo habitual.
- **Los manuales de empresa:** contienen instrucciones acerca de cómo realizar el trabajo. Son libros con alto grado de formalidad y autoridad, ya que tratan de las reglas o normas de la empresa. Idealmente, su formato es de un archivador de hojas sueltas, para que resulte más fácil de man-

tener actualizado. Es normal que haya que formar al personal en el uso de estos manuales, pues contienen mucha información técnica y pueden resultar complicados de utilizar.

- En un nivel inferior de formalidad y autoridad, se encuentran las **guías**. Éstas son como libros de referencias sobre las obligaciones y derechos del empleado. Es una manera de simplificar de forma sencilla los manuales de empresa, aunque precisamente por esto, su información es menos completa y suele quedar obsoleta con mayor rapidez.
- **Boletines, revistas y periódicos:** en los que aparecerán, con una regularidad conocida por todos, aquellas noticias sobre la organización que puedan resultar de interés para los empleados, como éxitos recientes, proyectos futuros, etc.

A pesar de los múltiples beneficios que comportan estas herramientas para las organizaciones, es evidente que también se presentan dificultades, distorsiones, problemas o barreras, que habrá que evitar o reducir para que la comunicación interna resulte lo más eficaz posible. Entre estas **situaciones problemáticas**, podemos distinguir las siguientes:

- Situaciones de **sobrecarga de información o saturación**, resultando muy difícil para los empleados atender a toda la información que reciben por distintos canales de comunicación. Estas situaciones se convierten en factor de riesgo psicosocial para los trabajadores, pudiendo provocar diversos efectos negativos para la salud de los mismos (Luceño, Martín, Jaén y Díaz, 2005, 2006; Luceño, Martín, Miguel Tobal y Jaén, 2005), y por ende, perjudiciales también para la propia empresa.
- **Distorsiones de la información**, al fluir en sentido descendente. La más usual es la reducción de la extensión del mensaje que se transmite, a medida que desciende por la línea jerárquica. Se van perdiendo elementos importantes del mensaje (o se modifican) unas veces de manera involuntaria, dependiendo de la capacidad transmisora de los trabajadores que participan y en otras ocasiones por los intereses particulares que los implicados en el proceso puedan tener en su correcta transmisión.
- **Incapacidad de los mandos intermedios** para transmitir correctamente una información a un subordinado. Aquéllos suelen tener una visión

más completa de la misión de los mensajes, de unos procesos en los que pueden estar otras personas implicadas, mientras que el subordinado que recibe la información, sólo tiene una visión parcial de los aspectos que le atañen directamente, dificultando su comprensión.

- **Contenido de la comunicación descendente:** ésta suele contener información demasiado concreta y específica acerca de las tareas y funciones que deben realizar los empleados, descuidando aspectos tan importantes como los objetivos o los resultados de la organización. Habitualmente, se comunican sólo los aspectos que se consideran esenciales para conseguir un elevado nivel de productividad, olvidando los objetivos de motivación e integración de los trabajadores que también tiene la comunicación interna, lo que, finalmente, acaba dificultando la consecución de los objetivos organizacionales.

La comunicación vertical ascendente

Es aquella que discurre hacia arriba en la estructura jerárquica de la empresa, desde los trabajadores hacia la dirección. En la era del Conocimiento, la comunicación ascendente resulta imprescindible para cualquier organización que desee sobrevivir, ya que, de acuerdo con Drucker (1998), *“los conocimientos estarán en la parte baja de la pirámide jerárquica, en la mente de los especialistas que realizan diversos trabajos y se dirigen a sí mismos”*.

Así como veíamos que la comunicación vertical descendente ofrecía ventajas para la organización, también la comunicación ascendente ofrece, entre otras, las siguientes:

- Permite a la dirección conocer el panorama general de lo que sucede en el interior de la empresa, conocer los problemas de sus trabajadores, el clima laboral.
- Permite así mismo comprobar la comprensión de la comunicación descendente, es decir, proporciona una retroalimentación de su eficacia.
- Hace posible una mayor integración de los empleados, al sentir que participan en la toma de decisiones de la organización y que son implicados con los objetivos de la misma. Aumenta su grado de compromiso con la empresa.
- La información proporcionada por los trabajadores ayuda a la dirección a tomar decisiones más apropiadas.

- Fomenta la creatividad de los empleados.
- Ayuda a conseguir unos mayores niveles de la calidad en los productos y/o servicios de la empresa, así como de la calidad de vida laboral de los trabajadores.

Sin embargo, la eficacia de la comunicación ascendente depende también de la cultura que se haya implantado en cada organización. En este sentido, los problemas que suele presentar este tipo de comunicación son los siguientes:

- Las vías ascendentes de comunicación suelen estar menos formalizadas que las descendentes, las organizaciones generalmente establecen menos canales de comunicación ascendente.
- Los empleados pueden no atreverse a comunicarse con sus superiores, bien por temor a las reacciones de éstos si la información es negativa o bien porque no creen que la información que pueden transmitir resulte de utilidad para sus jefes. En el primer caso, las informaciones que se llegan a transmitir suelen ir “adornadas”, distorsionando la realidad, para que los aspectos negativos no lo parezcan tanto, o se filtra la información, ocultando aquello que puede perjudicar al empleado del que parte la comunicación; en el segundo caso, sencillamente, no se llega a establecer la comunicación, porque el trabajador no valora la importancia que su información puede tener para sus superiores.
- Algunos directivos no reciben de buenas maneras las críticas, no soportan que se cuestionen sus órdenes u opiniones, o creen que haciendo que la comunicación sea unidireccional, mantienen las distancias con sus subordinados, y a algunos esto mismo les proporciona una cierta seguridad psicológica (Petit, 1984).
- Igual que con la comunicación descendente, también es posible que la transmisión por vía descendente se interrumpa en algún nivel jerárquico intermedio, de manera intencionada o no.

Algunas de las **herramientas** que la dirección de una organización puede con facilidad poner a la disposición de sus trabajadores para facilitar la comunicación vertical ascendente son las siguientes:

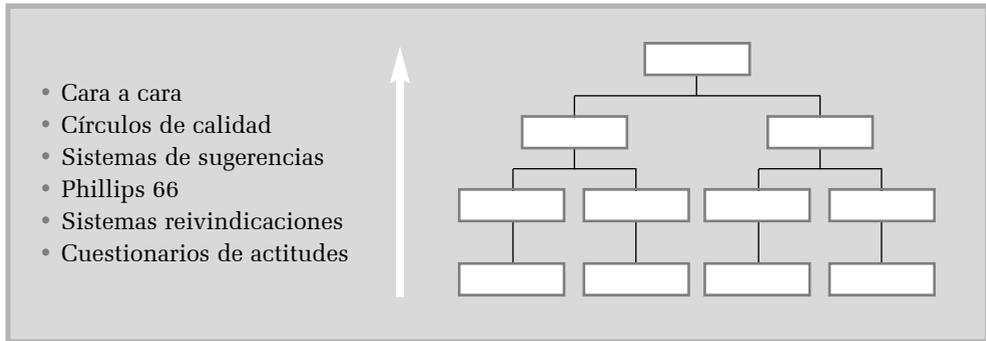


Figura 2. Algunas herramientas de comunicación vertical ascendente.

- **Comunicación cara a cara:** la comunicación directa (llámese “cara a cara”, “persona a persona”, “pap” o “p2p”), dadas las mayores ventajas a nivel emocional o afectivo que representa, es una forma de comunicación muy indicada. Además, la comunicación cara a cara es el canal más rico, al incluir tanto la comunicación verbal como no verbal, así como por su característica de ofrecer una retroalimentación inmediata (Robbins, 1998). En algunas compañías se practica el llamado “Management by Walking Around”, que consiste en un espacio de tiempo que los directivos emplean paseando por la empresa, hablando con sus empleados en un ambiente relajado.
- **Los círculos de Control de Calidad.** La idea de base de esta herramienta se encuentra en la “Teoría Z”, de W. Ouchi. Los círculos de calidad son grupos de trabajadores (preferiblemente no más de diez) que se reúnen de manera voluntaria, generalmente durante una o dos horas a la semana, para tratar sobre un problema de calidad que uno o más miembros del círculo hayan identificado (Ouchi, 1982). La Teoría Z propone la implicación del personal en la consecución de los objetivos de la organización, pero integrándolos a la vez con los objetivos personales de sus miembros. La cooperación y confianza mutua son fundamentales, así como la formación de los trabajadores, para que tengan un conocimiento global de la organización. Se trata pues de motivar a los empleados, creando un clima de confianza y lealtad a la compañía. Los integrantes del círculo se encuentran asignados al mismo de forma permanente, siendo alentados todos los empleados a participar (trabajadores temporales, a tiempo parcial, y en todos los niveles). El grupo, que goza de gran autonomía tanto en la fija-

ción de su calendario de actuaciones como en la planificación de las mismas, suele elegir un líder, que deberá coordinar y dirigir los esfuerzos de todos los integrantes para conseguir los objetivos planteados. Como en su trabajo dentro del Círculo deberán identificar áreas de mejora, problemas concretos, analizarlos y proponer soluciones, los miembros del grupo deben recibir formación específica en esas materias, así como en lo que concierne al trabajo en equipo y la calidad.

- **Los sistemas de sugerencias.** Mediante estos sistemas, los trabajadores pueden exponer sus sugerencias o ideas que puedan mejorar la eficacia de la organización. Una de las características es la creación de un comité que evalúe (de acuerdo con unos criterios establecidos) las sugerencias aportadas, siendo las mejores y más valiosas para la empresa las que finalmente se llevarán a la práctica. Es muy importante que se dé una retroalimentación a aquellos empleados cuyas ideas se rechazan, explicándoles el motivo, para que no sientan que sus esfuerzos resultaron inútiles y que no se ha prestado la más mínima atención a sus sugerencias. Así mismo es primordial que se recompense a las personas cuyas ideas se van a llevar a cabo; la recompensa suele consistir en un pequeño porcentaje de los beneficios que se estima que su idea va a reportar a la organización, pero puede ser también algo no material, como un reconocimiento, por ejemplo Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 1997). En países como los Estados Unidos, por ejemplo, hace más de un siglo que se comenzó a emplear este sistema, que intenta aprovechar el gran potencial de creatividad e innovación que los trabajadores poseen, a la vez que los motiva e implica en la mejora de la eficacia de la organización de la que forman parte.
- **El Método Phillips 66.** Esta técnica, que recibe otros nombres, como “Discussion 66” o “Buzz groups”, es en realidad una variante de la técnica de Brainstorming. Consiste en dividir un grupo grande de empleados en varios grupos de seis integrantes cada uno. Estos grupos resultantes tienen un tiempo de seis minutos para generar ideas sobre un aspecto o problema concreto de la organización. Cada equipo tiene un portavoz, que recoge las ideas generadas y las expone al resto de portavoces. Pasado el tiempo de seis minutos, se vuelven a reunir los grupos para aportar ideas sobre otro tema. Este método es adecuado para trabajar la creatividad con grupos demasiado grandes, con los que no se podría realizar sesiones de Brainstorming.

Buzz groups se emplea para grupos de discusión que no necesariamente deben tratar sobre creatividad, y sin que se siga siempre la pauta de ser seis componentes por cada grupo.

- **Sistemas de reivindicaciones.** Se trata de que los empleados pueden exponer sus quejas, por escrito, de manera formal. Normalmente, el trabajador presenta primero la queja o reivindicación a su superior inmediato. Si éste no puede resolver el problema, a continuación se acudiría al superior que le sigue en nivel jerárquico, y se procedería así, sucesivamente. Además de solucionar situaciones problemáticas, evitando conflictos más graves, los empleados sienten que la organización se preocupa por ellos y que son escuchados.
- **Los cuestionarios de actitudes.** Estos cuestionarios se emplean para conocer las actitudes y sentimientos que los trabajadores tienen sobre distintos aspectos de la organización. La empresa debe actuar tras el análisis de los cuestionarios, según la información que recibe de éstos. Es importante que sean anónimos, para que los empleados puedan responder con plena libertad y por esta misma razón, también es aconsejable que los aplique un consultor externo a la propia empresa. Por supuesto, no hará falta decir que si tras analizar la información proporcionada por los cuestionarios, la organización no actúa en consecuencia para solventar los problemas reflejados en ella, los trabajadores sentirán como inútiles sus esfuerzos por cumplimentar los cuestionarios. Por tanto, un aspecto fundamental para el éxito futuro de esta herramienta es proporcionar el feedback adecuado a los trabajadores.

La comunicación horizontal

Se trata de la comunicación que se produce entre empleados o grupos que pertenecen al mismo nivel en la jerarquía organizacional. La función principal que cumple la comunicación horizontal es coordinar a los distintos empleados, grupos o departamentos del mismo nivel dentro de la empresa. De esta manera, a la par que se evitan malentendidos, duplicación de tareas o esfuerzos innecesarios, etc, se fomenta la cooperación y el espíritu de equipo entre los trabajadores y éstos se enriquecen tanto en el plano laboral y personal.

Por regla general, la comunicación horizontal suele darse con mayor frecuencia que la vertical, pues los empleados sienten mayor confianza con los compañeros que ocupan su mismo nivel que con superiores y subordinados. La comu-

nicación es más sincera y ajustada a la realidad que en la comunicación vertical. Otra ventaja es que se acortan los tiempos de transmisión, al ir directamente dirigida al destinatario de la misma en lugar de tener que pasar previamente por un superior o subordinado. Sin embargo, esta ventaja puede ser a su vez fuente de conflicto si la comunicación horizontal no está formalizada por la organización y no respeta la jerarquía establecida al transmitir la información. Generalmente, cuanto más “taylorista” es una empresa, más informal es su comunicación horizontal. Por eso, este problema se da especialmente en aquellas organizaciones más burócratas, donde los mandos intermedios ejercen un papel importante en la coordinación de los trabajadores. Sin embargo, la tendencia actual es a considerar cada vez más al grupo como unidad de trabajo, fomentando el trabajo participativo, aprovechando las ventajas que proporciona frente al trabajo individual. Lo ideal será combinar y equilibrar una comunicación horizontal informal (que alimente el sentimiento de compañerismo y ayude a mantener a los grupos unidos) con una comunicación horizontal formal (que contribuya a conseguir los objetivos empresariales).

Otro problema que puede presentarse en este tipo de comunicación es la aparición de tensiones o conflictos entre distintos departamentos, por rivalidad entre ellos, por incompatibilidad de objetivos o por solapamiento de funciones o competencias, lo que dificulta la comunicación. La especialización (que implicaría, por ejemplo, el uso de “jergas” profesionales) también puede dificultar la comprensión entre personas que se comunican horizontalmente.

Para lograr una comunicación horizontal fluida y eficaz, en las organizaciones también pueden emplearse distintas *herramientas*, como:

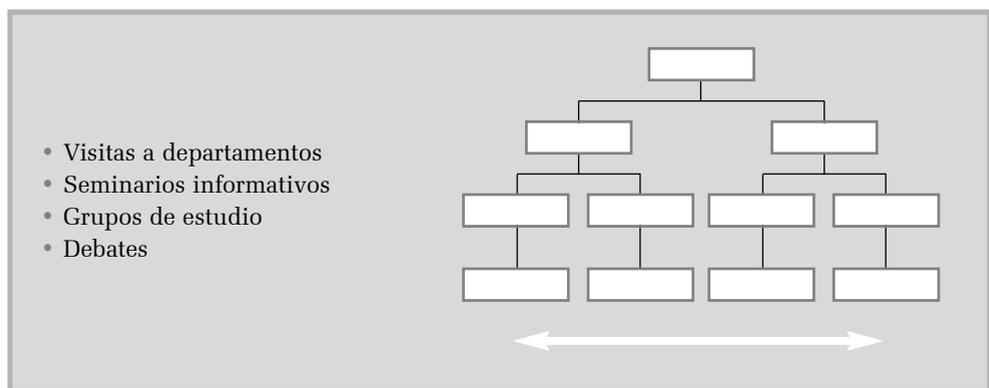


Figura 3. Algunas herramientas de comunicación horizontal.

- **Visitas a departamentos:** bien para las personas que ya forman parte de la empresa, con lo que se perseguiría el objetivo de coordinación que se mencionaba anteriormente, y a la vez, al conocer de primera mano las funciones que se desarrollan en otros departamentos distintos al que pertenece cada empleado, se evitaría la infravaloración de algunos departamentos por parte de otros. Por otro lado, también es una buena herramienta a emplear con las nuevas incorporaciones, ya que de esta manera y desde el principio, obtienen una visión completa de la organización, facilitando y acelerando su integración en la misma.
- **Seminarios informativos/formativos:** se emplean cuando un departamento o empleado posee una información que resulta valiosa para la labor de trabajadores de otros departamentos.
- **Grupos de estudio:** cuyo objeto es investigar intensivamente un tema de interés común a los integrantes del grupo. Esta tarea se irá desarrollando en reuniones de trabajo planificadas por el propio grupo (que puede estar integrado por entre 5 y 12 trabajadores). La última de estas sesiones se dedicará a hacer el resumen y la evaluación del trabajo desarrollado. Además de aprender a buscar por sí mismos la solución o respuesta a un tema determinado, esta herramienta fomenta la cooperación de los empleados y desarrolla su capacidad para trabajar en equipo.
- **Debates:** en los que un grupo reducido trata un tema en discusión informal con la ayuda activa de un guía. Es una técnica fácil de aplicar y con buenos resultados. Los participantes deben prepararse bien el tema a debatir, mientras que el guía preparará las preguntas más adecuadas para estimular y dirigir el debate, pero sin entrar en el mismo. Antes de finalizar, se deberá llegar a una conclusión o acuerdo del grupo sobre lo debatido. Mediante el debate, además de estimular el razonamiento y la capacidad de análisis crítico de los empleados, también se mejora la comunicación interpersonal, el trabajo en equipo, la comprensión y la tolerancia, aspectos estos últimos que no siempre están presentes en las relaciones inter-departamentales de una organización.

Comunicación interna y nuevas tecnologías

Además de todas las herramientas comentadas, tanto en la comunicación vertical como horizontal, en la actualidad las empresas se benefician en gran medida del **uso de las nuevas tecnologías**. El rápido desarrollo de las mismas está

aumentando las posibilidades de transmitir, con mayor rapidez y volumen, la información dentro de la organización y también hacia el exterior. Gracias a **Internet**, las organizaciones pueden romper sus barreras físicas de comunicación externa e interna. En el caso de ésta última, gracias a la **Intranet**, una red propia de cada organización en la que ésta puede incorporar gran cantidad de información relevante (organización de la empresa, cursos de formación, manuales para los empleados, actividades, etc). Estas Intranets aportan a las grandes empresas diversas ventajas, como: su capacidad de conectar en una sola red a todas sus oficinas distantes geográficamente, la creación de grupos de trabajo virtuales y la reducción de sus costes informáticos. Otra ventaja es que al parecer, en equipos que trabajan conectados a la red, el rango (según su posición jerárquica) de las personas es mucho menos notorio que en los grupos que trabajan cara a cara, (Herdon, 1997), lo que facilitaría la interacción entre empleados de distinto nivel.

Sin embargo, algunos autores (Sproull, L. & Kiesler, S. 1985) consideran que la comunicación por ordenador (CMC: Computer-mediated Communication) es una experiencia comunicativa empobrecida, comparada con la tradicional “cara a cara” (o incluso comparada con la interacción telefónica, que al menos sucede en tiempo real e incluye importantes aspectos de la comunicación no verbal del discurso), al producirse una reducción de señales sociales en la comunicación.

En esta misma línea, Thompson y Nadler (2002), por ejemplo, han investigado el desarrollo de negociaciones a través de la comunicación por ordenador entre personas que están separadas físicamente. Los resultados obtenidos señalan una mayor desconfianza, comparado una vez más con la negociación cara a cara.

El empleo de las **videoconferencias**, podría solucionar en parte estas limitaciones de otras herramientas de comunicación electrónica que no incluyen la imagen (y con ello, gran parte de los aspectos de la comunicación no verbal) de los interlocutores.

La facilidad y amplitud de comunicación que proporciona la **mensajería electrónica** también trae consigo otra consecuencia perjudicial: la sobrecarga de información (Olson & Olson, 2003), con la recepción de un elevadísimo número de mensajes, muchos de los cuales son “no deseados” y sin relación alguna con el trabajo, que además lleva a una pérdida de tiempo por parte de los trabajadores.

Una ventaja de la comunicación por correo electrónico es que al no existir una retroalimentación inmediata en, las personas más inhibidas a la hora de interactuar socialmente, tienen mayor facilidad para comunicarse con otras personas. Pero también esa característica del canal, puede facilitar que los mensajes transmitidos lleven una mayor carga “emotiva”, pudiendo ser más duros o agresivos de lo que serían en una situación de comunicación cara a cara (Bargh, & McKenna, 2004).

Para otros autores, como señalan Spears, Postmes, & Wolbert (2002), no sería el canal, sino los fines particulares y necesidades de los usuarios lo que determina los resultados de la interacción a través del correo electrónico.

Una ventaja más de la Red es que también posibilita la participación en **foros de debate** de trabajadores que están separados físicamente por grandes distancias y fruto de estos foros, puede surgir la innovación, elemento clave para la supervivencia de las organizaciones.

De entre todas las técnicas de comunicación al servicio de una organización que acabamos de comentar, cada empresa deberá seleccionar aquéllas que mejor cubran sus necesidades, dependiendo en cualquier caso de las características propias de la organización en sí, como el tamaño, la estructura jerárquica, la cultura de empresa, y la composición de su plantilla.

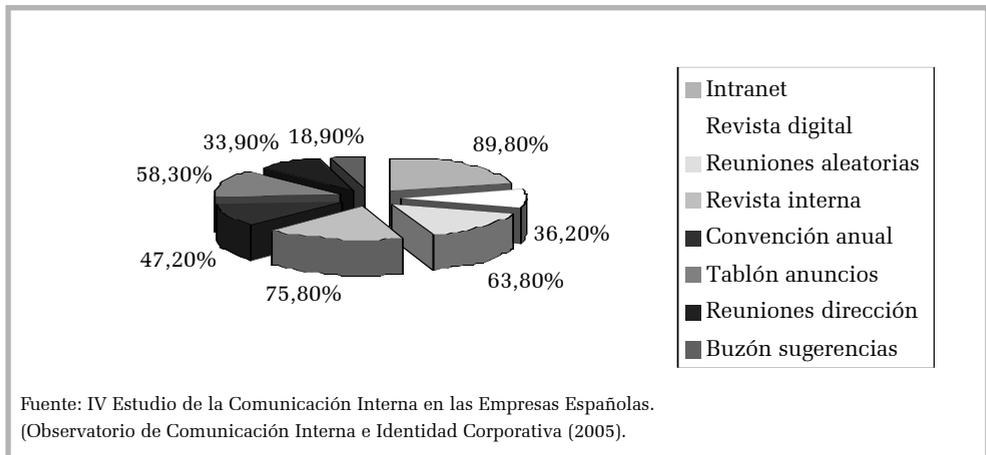


Figura 4. Algunas herramientas de comunicación interna empleadas por las grandes empresas españolas.

Sin embargo, además de estas características, se deberán tener en cuenta otras contingencias, pues como indican algunas investigaciones (Gracia, Arcos y Caballer, 2000), parece ser que no siempre la comunicación cara a cara (como pudiera parecer a priori por las ventajas ya comentadas), resulta ser la más idónea. En un estudio experimental, estos autores hallaron que al realizar una tarea intelectual bajo presión temporal, el desempeño de los grupos disminuía, más al emplear la comunicación cara a cara o el correo electrónico, que al utilizar la

vídeo-conferencia. Cuando la tarea a realizar era de negociación, no se encontraron diferencias entre los canales de comunicación (en las 3 situaciones, mejoraba el desempeño), pero en tareas creativas, bajo presión temporal, el desempeño mejora al emplear el correo electrónico y sobre todo la videoconferencia, empeorando al utilizar la comunicación cara a cara. Por ello, este punto parece requerir un mayor esfuerzo investigador.

Comunicación interna en situaciones difíciles

Para conseguir el éxito en aquellas situaciones de cambios organizacionales significativos (como puede ser por ejemplo, una fusión empresarial o reducción de plantilla), una buena gestión de la comunicación interna cobra especial relevancia. En tales situaciones, uno de los principales problemas que se presentan con respecto a los empleados, es la incertidumbre que se genera, acrecentada por la inmediata aparición de rumores y los temores y expectativas que los trabajadores tienen con respecto a la falta de seguridad de su puesto de trabajo. Por ello, hay que prestar si cabe más atención al hecho de comunicarles las decisiones, cómo se van a llevar a cabo y las consecuencias de las mismas, con la intención de reducir al máximo las tensiones y ansiedad que la situación de cambio puede provocar.

Habrá que desarrollar campañas de comunicación específicas para el caso, donde la comunicación desde la cúpula directiva en sentido descendente es fundamental. Además, se pueden organizar talleres de apoyo para los empleados, donde éstos puedan exponer sus sentimientos, miedos y expectativas, y compararlo con sus compañeros (Castro y Neira, 2002).

La honestidad es un factor clave en todo proceso de comunicación, demostrándose en diversos estudios (Proctor y Doukakis, 2003) que es uno de los elementos más valorados por los trabajadores en situación de cambio. Es importante no intentar ocultar el alcance de los cambios que se van a producir (hay que incluir tanto los aspectos positivos como los negativos), al igual que hacer promesas que no se vayan a cumplir y que solamente crearían falsas expectativas en los empleados.

La falta de una comunicación a tiempo, honesta y realista, preparará el caldo de cultivo para la profusión de rumores por toda la organización. Para evitarlo, la comunicación deberá ser continuada en el tiempo, pues lo contrario generaría una pérdida de confianza por parte de los empleados.

El plan de comunicación interna

Si se desea mejorar la comunicación interna, la elaboración de un **plan estratégico de comunicación interna**, encuadrado en la cultura corporativa, se convierte en una exigencia para cualquier organización que se proponga sobrevivir en el competitivo mundo empresarial. Pero esta tarea no puede tratarse de algo puntual; la planificación de la comunicación en la empresa debe tratarse de un proceso continuo de análisis, programación, ejecución y evaluación de resultados. Para ello, se debe partir de unas metodologías y herramientas específicas, que permitirán desarrollar planes y acciones a corto, medio y largo plazo, lo que facilitará la gestión de la comunicación organizacional y cubrirá las necesidades de comunicación de los empleados que forman parte de la organización. En el ya mencionado IV Estudio de la Comunicación Interna en las Empresas Españolas (2005), se señala que el 68,7% de las empresas participantes dispone de plan de comunicación interna estructurado, mientras que dos años atrás, en 2003, era sólo el 53%.

Las claves para implantar con éxito un plan de comunicación interna se muestran en la siguiente figura:

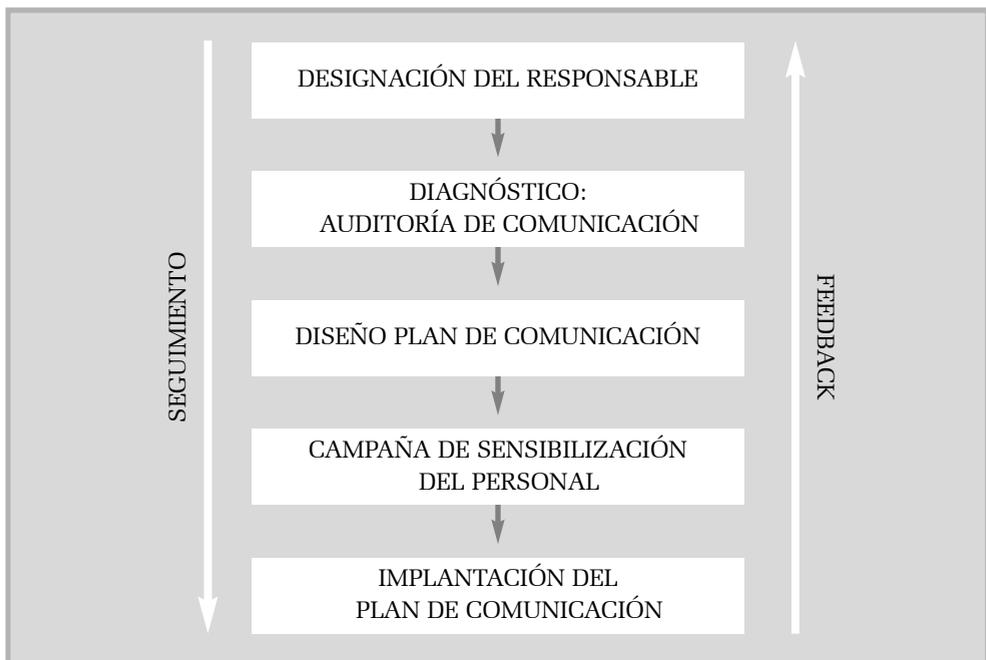


Figura 5. Claves para la implantación con éxito del plan de comunicación.

- **Proponer una persona responsable.** En algunas empresas existe la figura del DirCom (director de comunicación), pero incluso así, es primordial conseguir el compromiso de la alta dirección, ya que sin su apoyo, sería imposible desarrollar el plan de comunicación. La persona responsable de comunicación interna, deberá: definir objetivos y estrategias a seguir para conseguirlos, establecer prioridades en cuanto a comunicación interna se refiere, identificar las barreras existentes que habrá que eliminar, así como diseñar los sistemas de comunicación interna más adecuados en función de las características de la organización.
- El primer paso que debe tomar el responsable del plan de comunicación interna, será llevar a cabo un **diagnóstico de la comunicación** en la empresa. Habrá que realizar una auditoría de comunicación, para detectar cómo fluye la comunicación, qué barreras y qué necesidades existen, proporcionando una idea de cuál sería la situación más deseable para la organización en materia de comunicación interna.
- Una vez que se conoce el estado actual de la comunicación en la empresa, el siguiente paso se centrará en diseñar el plan propiamente dicho: es decir, definir los objetivos de comunicación, elegir los medios y soportes, planificar las acciones concretas a llevar a cabo, establecer metas temporales, el presupuesto del plan, así como el seguimiento de la implantación del mismo. Un aspecto fundamental será trabajar sobre el cambio de cultura organizacional, para lo cual, la persona responsable del plan deberá:
 - Desarrollar una **campana de sensibilización** de todos los trabajadores, pues es necesario que todos ellos se conciencien de la importancia que la comunicación interna tiene para poder lograr los objetivos tanto individuales como de la organización.
 - Finalmente, se llevará a cabo la **implantación del plan de comunicación**; pero el plan, como se ha dicho, no es un hecho puntual, por lo que resulta fundamental tener un sistema que proporcione feed-back de manera constante; a este fin, pueden emplearse entrevistas personales o aplicar cuestionarios de clima laboral. De esta forma, se podrán detectar las posibles desviaciones de los objetivos que se plantearon al principio y se podrán establecer las oportunas medidas de corrección.

Volviendo atrás hasta la fase de diagnóstico de la situación actual de la organización, decíamos que para ello, es necesario llevar a cabo una **auditoría de**

comunicación. A este fin, además de entrevistas personales con los directivos y empleados, se dispone de diversas técnicas, como las siguientes:

- **Focus Groups** o grupos de discusión con los trabajadores de nuestra organización.
- **Análisis cualitativo y cuantitativo** de los soportes de comunicación empleados y de los mensajes.
- **Muestreo de actividad:** la persona responsable realiza un registro de las comunicaciones en diversos momentos, las analiza y posteriormente, generaliza a partir de estas muestras. Es una técnica complicada de llevar a cabo por ser intrusiva a la hora de recoger los datos, por lo que habrá que ser lo más discreto posible para no interrumpir innecesariamente las tareas de los empleados.
- **Sociograma:** durante un espacio de tiempo, el responsable llevará un registro de los patrones de comunicación de un grupo de empleados, obteniendo la representación gráfica de quién se comunica con quién. El punto débil de esta técnica radica en que no podemos saber por qué se comunican ni el contenido de sus comunicaciones.
- **Cuestionarios** diversos de clima laboral.
- **Análisis ECCO** (Canales de Comunicación Episódicos en la Organización). Basada en un cuestionario, esta herramienta muestra la difusión de una porción de información desde su origen hasta llegar a todas las personas de la organización que la conocerían para una hora determinada. La persona que lleva a cabo el estudio, elige una información determinada, y después todos los trabajadores contestan al tiempo el cuestionario, que contiene preguntas tales como: a qué hora conocieron dicha información, quién les informó, a través de qué medio lo hizo. De esta manera, obtenemos la secuencia que ha seguido la comunicación de un suceso determinado. Esta herramienta tiene como ventaja la rapidez en la recogida de datos, aunque son difíciles de generalizar.

Problemas para la implantación del plan de comunicación

La implantación eficaz del plan de comunicación interna no es sencilla, pudiendo surgir numerosos problemas. Varias investigaciones han identificado a los mandos intermedios como una de las barreras habituales para que la información fluya en todas direcciones. Para algunos autores la razón podría ser su temor

a perder el poder o el control si sus subordinados tienen acceso a determinada información, o bien el temor a que sus puestos de trabajo pierdan su sentido debido al autocontrol de los subordinados. En las organizaciones actuales, donde se tiende a una mayor participación de los empleados en la gestión y toma de decisiones, la línea media de mando puede sentirse "amenazada", mostrando una actitud de rechazo hacia la política de comunicación de la empresa y la implantación del plan.

Otras trabas frecuentes que pueden darse en la eficaz implantación de un plan de comunicación son: la falta de implicación de la dirección de la empresa, el desinterés por parte de los empleados, la competencia entre los distintos departamentos de la organización, unos altos costes de implantación, o la falta de continuidad en el proceso, entre otras.

CONCLUSIONES

Hemos visto que existen numerosas barreras para que la comunicación fluya con la mayor eficiencia dentro de las organizaciones. Unas veces, los problemas se presentan de manera intencionada por las personas que participan en el proceso comunicativo, pero otras, se trata sencillamente de una falta de concienciación de la importancia que una buena comunicación interna tiene para conseguir de manera integrada, los objetivos de la organización y los objetivos de los trabajadores.

La comunicación interna tiene un valor incalculable como herramienta de gestión para cualquier organización. Por ello, poseer la capacidad para establecer, ejecutar y mantener una comunicación eficaz en todas direcciones es una de las competencias más necesarias y útiles para cualquier directivo. Los resultados de las investigaciones indican que existe gran relación entre la comunicación interna y los estilos de dirección en el sentido de que hay una correlación elevada y positiva entre un buen nivel de comunicación interna y un estilo de dirección participativo, mientras que niveles bajos de comunicación interna están asociados a estilos de dirección más autoritarios. Por esto, es fundamental que los mandos sean conscientes del papel esencial que ellos representan a la hora de conseguir una comunicación interna idónea, debiendo a este fin, impulsarla en todos los canales que sea posible para poder lograr los objetivos estratégicos establecidos. Sin embargo, a este fin, muchas organizaciones tienden a dirigir su atención casi exclusivamente a sus clientes externos, ocupándose sólo de generar una buena imagen corporativa en los mismos (*exoimagen*), olvidando que su público interno también se crea su propia imagen de la empresa (*endoimagen*). Por esto, y aunque

en la construcción de la imagen intervienen los medios de comunicación masivos, las relaciones interpersonales y la experiencia personal (Capriotti, 1999), no deben olvidar que también los propios empleados de la organización son fuente de creación de imagen; con sus comunicaciones y comportamientos dentro y fuera de la empresa, el público interno puede colaborar en gran medida a construir una imagen positiva pero también negativa en los públicos externos.

Para finalizar, queremos hacer hincapié en que todo esfuerzo de investigación y difusión es poco para conseguir que la comunicación interna termine convirtiéndose en herramienta estratégica fundamental, puesto que como apuntan Katz y Kahn (1990), "*la comunicación en la empresa es como el aceite que engrasa todas las piezas de una máquina, facilitando el funcionamiento de la misma como un todo*".

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, R.B., & Marquardt, J. (2005). *Comunicación organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones*. 8ª edición. México DF: Mc Graw Hill.
- Alcover, C. M., Martínez, D., Rodríguez, F. y Domínguez, R. (2004). *Introducción a la Psicología del Trabajo*. Madrid: McGraw-Hill.
- Bargh, J.A. & McKenna, K. (2004). *Annual Review of Psychology*, 55, 573-590.
- Berry, L.L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 3 (1), 33-40.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel.
- Castro, C. & Neira, E. (2002). Gestión de la ansiedad en las fusiones y adquisiciones. *Dirección estratégica de personas: evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Bonache, J & Cabrera, A. (directores). Madrid: Prentice Hall.
- Cervera, A. L. (2004). *Comunicación total*. Madrid: ESIC Editorial.
- Drucker, P.F. (1998). The coming of the new organization. *Harvard Business Review on Knowledge Management*, 1-20.
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México DF: Oxford University Press.
- Gracia, F.J., Arcos, J.L. y Caballer, A. (2000). Influencia de la presión temporal en el trabajo en grupo en función del tipo de tarea y del canal de comunicación. *Psicothema*, 12 (2), 241-246.

- Gómez-Mejía, L.R.; Balkin, D.B. y Cardy, R.L. (1997). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Gordon, J.R. (1997). *Comportamiento organizacional*. 5ª edición. México: Prentice Hall.
- Herdon, S.L. (1997). *Theory & Practice: implications for the implementation of communication technology in organizations*. *Journal of business communication*, 34, 121-129.
- Katz, D. y Kahn, R.L. (1990). *Psicología Social de las organizaciones*. 2ª edición. México: Trillas.
- Luceño, L., Martín, J., Jaén, M. y Díaz, E. (2006). Psycho-social risks and trait anxiety as predictors of stress and satisfaction. *Ansiedad y Estrés*, in press.
- Luceño, L., Martín, J., Jaén, M. y Díaz, E. (2005). Evaluación de factores psicosociales en el entorno laboral. *EduPsykhé*, 4 (1), 19-42.
- Luceño, L., Martín, J., Miguel Tobal, J.J. y Jaén, M. (2005). El cuestionario multidimensional DECORE: un instrumento para la evaluación de factores psicosociales en el entorno laboral. *Ansiedad y Estrés*, 11 (2-3), 189-202.
- Observatorio de comunicación interna e identidad corporativa (2005). *IV Estudio de la Comunicación Interna en las Empresas Españolas*. Editado por: Instituto de Empresa, Inforpress y Capital Humano.
- Olson, G.M. & Olson, J.S. (2003). Human-computer interaction: psychological aspects of the human use of computing. *Annual Review of Psychology*, 54, 491-516.
- Ouchi, W. (1982). *Teoría Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Barcelona: Orbis, S.A.
- Petit, F. (1984). *Psicosociología de las organizaciones: introducción a sus fundamentos teóricos y metodológicos*. Barcelona : Herder.
- Proctor, T. & Doukakis, J.(2003). Change Management: the role of internal communication and Employee Development. *Corporate Communications: an International Journal*. 8 (4), 268-277.
- Quijano, S. (1987). *Introducción a la Psicología de las organizaciones*. Barcelona: PPU.
- Robbins, S. (1998). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rosnow, R.L. y Fine, G.A. (1976). *Rumor and gossip: the social psychology of hearsay*. Nueva York: Elsevier.

- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. 2nd edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Spears, R., Postmes, T, Lea M, Wolbert, A. (2002). When are net effects gross products? The power of influence and the influence of power in computer-mediated communication. *Journal of Social Issues*, 58 (1), 91-107.
- Sproull, L. & Kiesler, S. (1985). reducing social context cues: electronic mail in organizational communication. *Management Science*, 11, 1492-1512.
- Sundstrom, E. (1987). Work Environments. Offices and factories. D. Stokols e I. Altman (Eds.), *Handbook of Environmental Psychology*, Vol. 1 (pp. 733-782). Chichester: John Wiley & Sons.
- Thompson, L. & Nadler, J. (2002): Negotiating via information technology: theory and application. *Journal of Social Issues*, 58 (1), 109-124.
- Van Riel, C. B. M. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Watzlawick, P., Beavin, J.H. & Jackson, D. D. (1967). *Pragmatics of Human Communication: a study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes*. New York: Norton.