

# Análisis del estado de la Comunicación Interna en una entidad socio-sanitaria

Trabajo de Investigación presentado como Trabajo Fin de Grado para  
optar al Grado de Psicología de la Universidad de Zaragoza

Director: Ángel Barrasa



Raquel Cardeso Casado

592237@celes.unizar.es

Grado de Psicología

Facultad Ciencias Sociales y Humanas

*Ninguna prueba, ninguna rectificación o desmentido pueden anular el efecto de una comunicación bien hecha.*

*Hermann von Keyserling*

# ÍNDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>1. Introducción.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Desarrollo.....</b>	<b>6</b>
❖ Metodología.....	6
❖ Resultados.....	9
<b>3. Conclusiones.....</b>	<b>13</b>
<b>4. Referencias bibliográficas.....</b>	<b>17</b>
<b>5. Anexos.....</b>	<b>19</b>

La comunicación es un proceso fundamental que ha sido tema de interés a lo largo de la historia, siendo estudiada por diversas ciencias como la psicología, la sociología y la cibernética. Su importancia se ve reflejada en que uno de los más antiguos manuscritos literarios conservados en la actualidad, “The Precepts of Ptah-hotep”, es un manual compuesto a principios del 2700 o 2600 a.C. relacionado con la comunicación y las relaciones humanas que trata temas como el énfasis en la escucha de los mensajes y las relaciones jerárquicas en las organizaciones superior-subordinado, entre otros (Gray, 1946).

En primer lugar, es necesario saber que la comunicación es un proceso de transmisión de información por parte de un emisor con el fin de informar, motivar o influir a un receptor, capaz de responderle adecuadamente (Ongallo, 2000).

Concretamente, la comunicación interna es definida como los procesos y procedimientos que, utilizando unos canales determinados de antemano, transmiten informaciones o mensajes en el interior de la organización, determinando con precisión los emisores y los receptores de la información (Westphalen, 1993).

La palabra comunicación proviene del término latino “communicatio”, que significa participación, poner en común, compartir (Del Pozo, 1997). Por lo tanto, las organizaciones deben comprometerse en establecer una comunicación eficaz bidireccional entre directivos y trabajadores, siendo ésta una pieza fundamental para conseguir una correcta comunicación interna.

Una organización que establece canales de comunicación ascendente demuestra tener disposición de conocer lo que piensan y/o sienten los trabajadores, fomentando su participación y compromiso con la organización, que a su vez aumenta su satisfacción y se considera elemento decisivo de la entidad. Esta comunicación proporciona a los directivos el feedback que necesitan para la toma de decisiones y sobre la efectividad de su comunicación descendente (Del Pozo, 1997).

Sin embargo, al temer los trabajadores las consecuencias de contar mensajes desagradables o quejas, sólo se suelen comunicar los favorables, haciendo que los directivos tengan una imagen distorsionada de la situación (Ongallo, 2000).

Una correcta comunicación descendente tiene la finalidad de dar órdenes, transmitir instrucciones, responsabilidades del puesto, valores y funciones de los departamentos, además de proporcionar retroalimentación sobre el desempeño del trabajador ya sea en persona, por

teléfono o correo electrónico, entre otros. También pretende motivar a los empleados, valorando su trabajo, creando un buen clima de trabajo, asegurándose de que conocen y comprenden los objetivos de la organización (Ongallo, 2000)

Su mala gestión ocasiona problemas de sobrecargas de mensajes y órdenes contradictorias, causando confusión entre los trabajadores (Gil y Barrasa, 2003). Además, los mensajes repetitivos pueden provocar la percepción de falta de confianza en la inteligencia o competencia de los receptores (Lucas, 1997).

Tanto la comunicación horizontal óptima como la comunicación trasversal implican a todos los miembros de la organización, facilitando la coordinación de sus tareas, desarrollando el espíritu de equipo y un ambiente positivo para realizar eficazmente su trabajo. Además, es un canal adecuado para resolver problemas, aclarar malentendidos y afrontar conflictos ya que se expresan los distintos puntos de vista de las personas implicadas y se intenta llegar a un acuerdo que satisfaga a ambas partes. Sin embargo, los trabajadores suelen mostrarse ocupados en su departamento, aislándose del resto de compañeros de la organización (Gil y Barrasa, 2003).

Por otro lado, muchos conflictos se deben a la falta de comunicación entre los niveles de la organización, de ahí que ésta sea una pieza fundamental que hay que gestionar adecuadamente. Si es inadecuada favorece la aparición de rumores que influyen negativamente en las tensiones, la toma de decisiones equivocadas por la inexistencia o escasez de comunicación ascendente, la incompreensión y descoordinación entre los departamentos y que el profesional no se identifique con la organización, entre otros, incidiendo sobre el clima laboral en la organización (Lucas, 1997).

Según 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, lo que corrobora la importancia de la comunicación interna.

Los departamentos y áreas de los Servicios Centrales de la organización objeto de estudio gestionan distintos centros de atención socio-sanitaria, lo que hace imprescindible la cooperación y el trabajo en equipo de los trabajadores. Para ello es necesaria también una correcta comunicación entre los directivos de Servicios Centrales, los directivos de cada centro y los propios trabajadores.

Hace tiempo, esta entidad tuvo un gabinete de comunicación, pero fue disuelto y el resto de departamentos asumieron las funciones que realizaba. Al no existir ningún responsable explícito, no se le dedica tanto tiempo y esfuerzo en mejorar esta situación, que es primordial para el buen funcionamiento de la organización y para que los trabajadores estén orgullosos de su trabajo y el clima laboral que haya en él.

A raíz de esto, se decidió realizar una auditoría de comunicación, para analizar el estado de la comunicación en la organización, con el objetivo de conocer las opiniones y el grado de satisfacción laboral de los trabajadores, y de averiguar las fortalezas y debilidades la comunicación en la entidad.

Otro de los objetivos de este estudio es conocer la frecuencia con la que se manejan herramientas de comunicación como el correo electrónico, las reuniones, el tablón de anuncios y el buzón de sugerencias, entre otros, para posteriormente fomentar las menos utilizadas. Asimismo, se garantiza la comunicación de los resultados y conclusiones del estudio para que no disminuya la respuesta en futuras encuestas.

En conclusión, este estudio se ha realizado con la finalidad de proponer acciones de mejora que garanticen una mayor eficacia de la comunicación interna y que resuelvan las posibles áreas problemáticas o “conflictos” en las relaciones interpersonales entre los trabajadores, al igual que potenciar sus fortalezas.

Antes de llevar a cabo el estudio, se plantearon unas hipótesis previas, que se pudieron contrastar una vez analizados los resultados obtenidos.

Según Orgallo (2000), a mayor grado de utilidad de las herramientas de comunicación ascendente (como el correo electrónico, las reuniones, el buzón de sugerencias, etc.), mejora la satisfacción laboral de los trabajadores.

*En la **primera hipótesis** se propone que el grado de utilidad de las herramientas de comunicación ascendente tiene relación con la satisfacción general de los trabajadores respecto a la comunicación interna en la entidad.*

Por otro lado, la actitud positiva hacia la comunicación interna está relacionada positivamente con el clima y la fluidez de la comunicación existente en una organización (March, Prieto, Danet, Pérez y Martínez, 2009).

*La segunda hipótesis planea que el clima comunicacional está relacionado con la satisfacción general respecto a la comunicación interna en la entidad.*

Diversos estudios indican que un trabajador bien informado, que conoce los objetivos de su empresa y el contenido de su tarea, tiende a manifestar una actitud positiva hacia el trabajo (March, Prieto, Danet, Pérez y Martínez, 2009).

*Por lo tanto, la tercera hipótesis expresa que existe una relación positiva entre la cantidad y/o calidad de la información recibida sobre los objetivos y sobre las responsabilidades de su trabajo, y la satisfacción general respecto a la comunicación interna.*

Según March, Prieto y Gutierrez (2000) “los profesionales comentan no sentirse escuchados cuando la dirección afirmaba ser los mejores concedores de los problemas de sus zonas”.

*De esta manera, la cuarta hipótesis de este estudio propone que la receptividad de la escucha de dirección está relacionada con el conocimiento de los problemas de los trabajadores.*

## **METODOLOGÍA**

### **Muestra**

De los 42 profesionales que trabajan en los Servicios Centrales de una entidad socio-sanitaria, rellenaron el cuestionario 18 personas, siendo la tasa de respuesta de casi el 43 % (42,8 %), por lo que supera en 3 puntos el porcentaje de respuestas esperadas para este tipo de cuestionarios autoadministrados (del 25 al 40 % de participación), según Guix (2004). Además, sólo el 39 % de los 18 trabajadores, ha contestado a las preguntas abiertas.

El 44,4 % de los participantes tienen de 30 a 49 años, siendo el rango de edad que más porcentaje ocupa, seguido de un 27,8 % que tienen entre 40 y 49 años y de un 11,1 % de los profesionales, que tienen de 21 a 29 años, y de 50 y 59 años, respectivamente, junto a un 5,6% que tiene más de 60 años.

Respecto al nivel de estudios de los participantes, el 16,7 % ha cursado hasta el bachillerato/BUP/COU, el 77,8 % tiene una carrera universitaria, y un 5,6 % ha estudiado un doctorado o posgrado. Por lo tanto, predominan con un 83,4 %, los profesionales que han estudiado como mínimo, una carrera universitaria.

Los profesionales encuestados trabajan en distintos departamentos o áreas de la entidad, siendo los responsables de Fundación Rey Ardid los que tienen mayor índice de participación, con un 22,2 % de las respuestas.

Este grupo está seguido por el Departamento de RRHH y el Área de Empresas con un 16,7 % de participación cada uno. Asimismo, el Departamento de Finanzas y del Servicio de Empleo e Integración abarcan individualmente un 11,1 %. A los demás departamentos (de Compras, Innovación y Proyectos, Calidad y Sistemas, y Servicio de Formación) le corresponde un 6,7 %, respectivamente.

El 77,8 % de los trabajadores lleva trabajando en la entidad entre 1 y 10 años, seguido con un 16,7 % de los profesionales que han trabajado de 11 a 20 años, y de un 5,6 % con menos de un año de experiencia.

### **Medidas**

Se realizó un estudio descriptivo del estado de la comunicación interna, utilizando un cuestionario basado en el “Communication Satisfaction Questionnaire” (CSQ), desarrollado por Downs y Hazen (1977), siendo una de las técnicas de auditoría de comunicación más destacadas, y que trataba 8 factores como el clima comunicacional, la calidad de los medios de comunicación, el feedback y la relación con los subordinados, entre otros.

Además, según Hecht (1978, p. 363): “La rigurosidad de la construcción del CSQ es obvia. Las estrategias empleadas en el estudio de Downs y Hazen son ejemplares”.

La adjunta a gerente y la responsable de RRHH evaluaron este cuestionario, proporcionando retroalimentación sobre su diseño y contenido, por lo que se eliminaron algunos factores y se modificaron ítems. Además, se cambió la puntuación de escala Likert de 1 a 10, en vez de 1 a 7, como indicaba el CSQ; y se eliminó la característica demográfica “género” porque podía afectar al anonimato de algunos participantes.

Finalmente, el cuestionario consta de 6 factores: información sobre la entidad, comunicación descendente, ascendente y horizontal, relación con los superiores y clima comunicativo. Se eliminó el factor de “Feedback” al estar presente en un cuestionario de clima laboral que se remite anualmente en la entidad; y el factor “Relación con los subordinados”, ya que el test iba dirigido a los propios trabajadores, no a los directivos. En caso de que se hubiese incluido este último grupo, no se habría eliminado el último factor.

El cuestionario de comunicación interna se ha diseñado utilizando el programa gratuito Google Docs, disponible para todas las personas con cuenta de Gmail. Dispone de un procesador de textos, una hoja de cálculo, un programa de presentación básico y de un editor de formularios destinados a encuestas, que me han servido para diseñar el cuestionario y recopilar las respuestas de los trabajadores.

El cuestionario consta de 30 ítems organizados en tres partes diferenciadas: en primer lugar se hacen cuatro preguntas iniciales sobre las características sociodemográficas y laborales de los encuestados, como su edad y el departamento donde trabajan.

Después se valoran cuestiones relacionadas con la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos, utilizando un formato de escala Likert, con 10 opciones de respuesta. La clasificación indicaba el nivel de satisfacción del trabajador o su grado de acuerdo con algunas cuestiones, siendo 1, totalmente insatisfecho/totalmente en desacuerdo y 10, totalmente satisfecho/ totalmente de acuerdo, con 5 como puntuación intermedia.

Por último, se solicita una valoración general de la satisfacción con la comunicación interna con el formato en escala Likert de las cuestiones anteriores, y de la evolución de dicha satisfacción en el último año, indicando si había aumentado, disminuido o permanecía igual.

El cuestionario no se ha reducido a un sistema de preguntas cerradas por si esto pudiese manipular las respuestas de los profesionales. Así que se han incluido algunas preguntas cualitativas preguntando, por ejemplo, sobre temas laborales que les gustaría obtener información a través de su responsable (ver Anexo 1).

### **Procedimiento**

Una vez elaborado un cuestionario anónimo, se envió por correo interno a los 42 profesionales de Servicios Centrales de la entidad estudiada. El correo se remitió la primera semana de Junio de 2012, con un período de una semana para su cumplimentación.

Para incrementar las respuestas, los empleados fueron informados de la realización de este estudio y de la importancia de su participación para obtener una descripción realista del estado de la comunicación en la entidad.

Tras la administración del cuestionario, se procedió a la recogida de datos, su organización con el programa informático estadístico SPSS en su versión 15.0 para Windows (en español) y a su posterior análisis.

## **RESULTADOS**

En primer lugar, se ha analizado el alfa de Cronbach para conocer la fiabilidad de la escala de medida utilizada, obteniendo una puntuación de 0.89. Esto indica que la fiabilidad del cuestionario es muy elevada ya que se aproxima bastante a su valor máximo.

Se ha considerado importante mencionar las medias y desviaciones típicas de las valoraciones de los trabajadores a cada uno de los ítems del cuestionario autoadministrado (véase Anexo 2 para comprobar las etiquetas que corresponden a cada uno de los ítems).

La mayoría de los ítems del cuestionario tienen una media de entre cinco y siete puntos sobre diez. Se muestra que ocho ítems tienen una calificación superior, siendo los ítems 20 y 26 los que mayor puntuación obtienen de los trabajadores, con un 7,94 y un 7,88, respectivamente. Mientras que los ítems 6, 9 y 23 han sido evaluados de forma negativa, con puntuaciones inferiores a cinco. Además, la desviación típica informa que la diferencia entre las respuestas de los participantes se sitúa entre 1,25 y 2,45 puntos.

Los ítems 28 y 30 no se han podido calcular sus medias y desviaciones típicas porque son variables nominales. Por lo tanto, las barreras de comunicación más señaladas son la información a destiempo, la falta de claridad y la interrupción en la comunicación del lenguaje. En el ítem 30 sobre la evolución de la satisfacción con la comunicación interna en el último año, el 56 % de los encuestados valora que su satisfacción permanece igual, repartiéndose de forma proporcional el otro 44 % entre los que opinan que ha aumentado o ha descendido.

La primera hipótesis sostiene una relación entre la utilidad de las herramientas de comunicación ascendente y el grado de satisfacción de los trabajadores. Para comprobarla, se ha analizado por separado el diagrama de dispersión y el coeficiente de correlación  $r_{xy}$  de Pearson de cada una de las herramientas de comunicación ascendente preguntadas en la encuesta (correo electrónico, reuniones periódicas y a través del buzón de sugerencias). Se ha utilizado este análisis estadístico al tratarse de variables continuas y de escala.

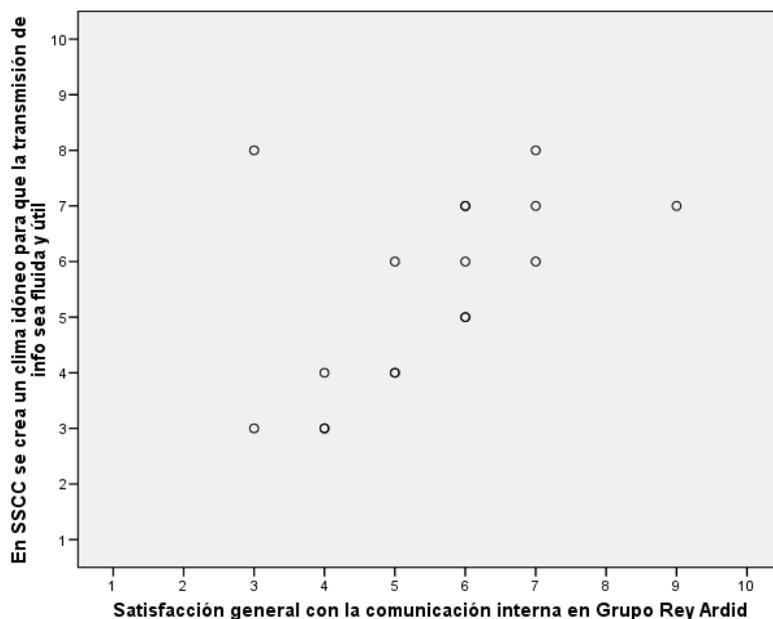
En el gráfico de dispersión de la variable “Comunico mi opinión y sugerencias por correo electrónico” sobre la “Satisfacción general con la comunicación interna en Grupo Rey Ardid”, no aparece ninguna relación especial. Por lo tanto, para cualquier valor de la variable satisfacción general, comunicación por correo electrónico puede tener cualquier valor. El análisis estadístico también indica que no hay relación significativa entre ambas variables.

Igualmente, en el diagrama de dispersión de la variable “Comunico mi opinión y sugerencias en las reuniones periódicas” sobre la “Satisfacción general con la comunicación interna en Grupo Rey Ardid”, se observa una correlación nula entre las variables, es decir, no existe una relación evidente. La correlación rxy de Pearson apoya el análisis del diagrama de dispersión, ya que se confirma que no hay relación significativa entre dichas variables.

Por último, en el diagrama de dispersión de la variable “Comunico mi opinión y sugerencias a través del buzón de sugerencias” sobre la “Satisfacción general con la comunicación interna en Grupo Rey Ardid” no se advierte ninguna relación entre estas dos variables. Por lo tanto, a simple vista, no existe correlación evidente, que se confirma con la correlación rxy de Pearson. Este análisis estadístico revela que no hay relación significativa entre las variables.

En conclusión, no se observa ninguna correlación significativa entre las herramientas de comunicación ascendente nombradas (correo electrónico, reuniones periódicas y buzón de sugerencias) y la satisfacción general de los trabajadores respecto a la comunicación interna.

Para comprobar la segunda hipótesis sobre la relación entre el clima comunicativo y la satisfacción global de los trabajadores, se ha realizado un diagrama de dispersión y la correlación rxy de Pearson.

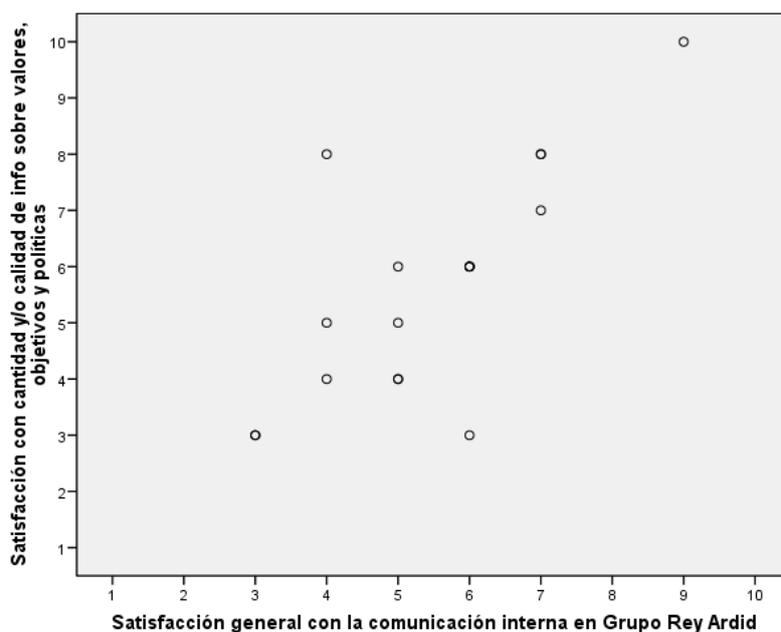


**Figura 1. Diagrama de dispersión de la variable clima comunicativo sobre la variable satisfacción general con la comunicación interna**

Como se observa en la Figura 1, ambas variables presentan una relación lineal positiva; es decir, a medida que aumenta el valor de la variable satisfacción general aumenta también el valor de la variable clima comunicacional. Esto se muestra ya que los puntos forman una línea casi recta en aumento.

El análisis estadístico confirma la existencia de una correlación significativa entre dichas variables, teniendo un coeficiente de correlación de intensidad positiva moderada ( $r = .55$ ,  $p < .05$ ).

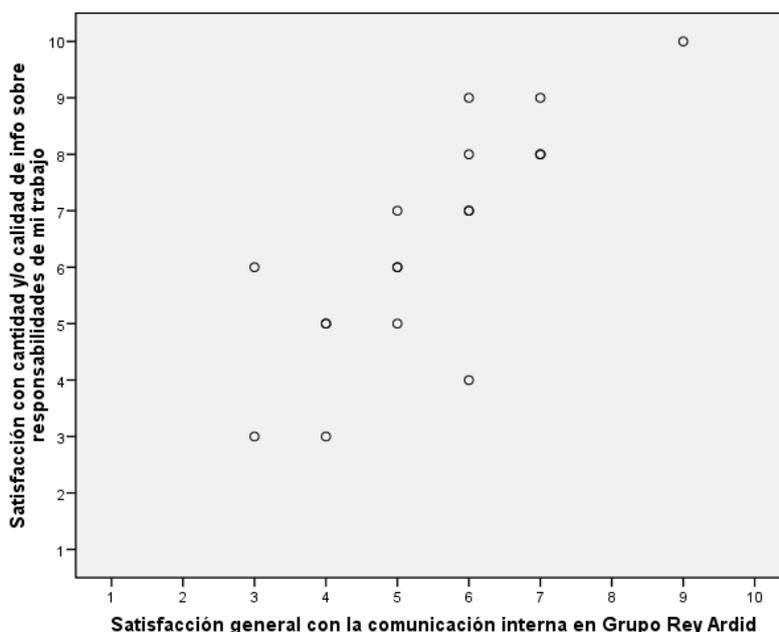
La tercera hipótesis sostiene una relación positiva de la cantidad y/o calidad de la información que se recibe sobre los objetivos, y sobre las responsabilidades de su trabajo con la satisfacción global sobre la comunicación. Para comprobarla, se ha realizado un diagrama de dispersión y una correlación rxy de Pearson para cada una de las variables.



**Figura 2. Diagrama de dispersión de la variable satisfacción con los objetivos recibidos sobre la variable satisfacción general con la comunicación interna**

En la Figura 2, se observa que ambas variables se agrupan claramente alrededor de una línea imaginaria que pasa por el centro de la masa de los mismos, indicando que se da una fuerte correlación positiva.

El análisis estadístico muestra una correlación significativa entre estas variables, mostrando una intensidad positiva alta, al estar cercana a uno ( $r = .74$ ,  $p < .01$ ).



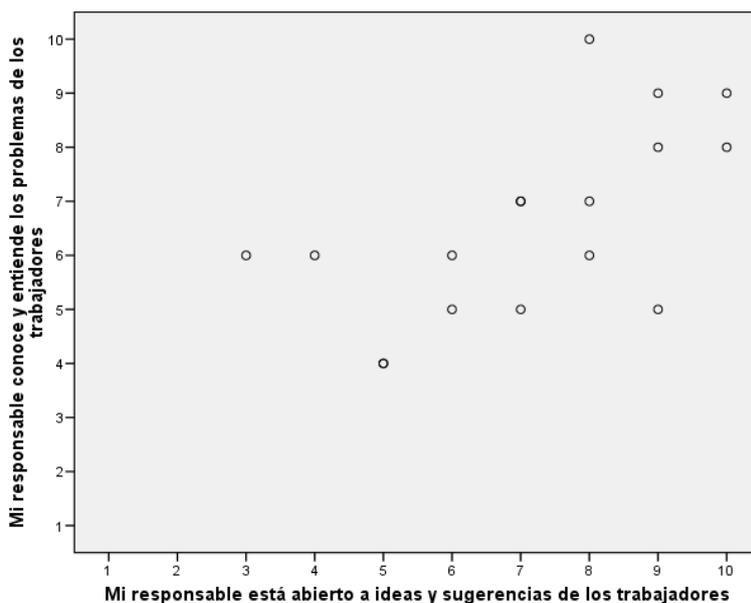
**Figura 3. Diagrama de dispersión de la satisfacción con la información recibida sobre las responsabilidades del trabajo sobre la variable satisfacción general con la comunicación interna**

El diagrama de dispersión muestra una relación lineal positiva, en la que a medida que aumenta el valor de la variable satisfacción con cantidad y/o calidad de la información sobre las responsabilidades del trabajo, aumenta también el valor de la variable satisfacción general, mostrando los puntos, una línea casi recta en aumento.

La correlación rxy de Pearson presenta una correlación significativa entre ambas variables, con una intensidad alta y positiva ( $r = .795$ ,  $p < .01$ ) por estar más cercana a la puntuación máxima.

Por lo tanto, en ambos casos de la tercera hipótesis existe una correlación significativa entre la cantidad y/o calidad de la información que reciben los trabajadores y la satisfacción general con la comunicación interna.

Para comprobar la cuarta y última hipótesis sobre la relación entre el conocimiento de los problemas y la receptividad a la escucha, se ha realizado un diagrama de dispersión y una correlación rxy de Pearson.



**Figura 4. Diagrama de Dispersión de la variable Conocimiento de los Problemas sobre la variable Receptividad a la Escucha del responsable de departamento o de los directivos**

En el diagrama de dispersión, se observa que ambas variables presentan una relación lineal débil positiva ya que el valor de la variable conocimiento de los problemas tiende a aumentar cuando aumenta el valor de la variable receptividad a la escucha.

A través de la correlación rxy de Pearson se confirma que hay correlación significativa ( $p < .01$ ) entre la variable conocimiento de los problemas y la receptividad a la escucha de los responsables y directivos. Además, el coeficiente de correlación muestra una correlación positiva moderada ( $r = .615$ ).

## CONCLUSIONES

Antes de interpretar los resultados, es importante mencionar que se ha analizado el Alfa de Cronbach para medir la fiabilidad del cuestionario en escala de Likert. Al obtener valores alpha por encima de lo recomendado, que es ,70 o ,80 (,89), se considera aceptada la consistencia interna del cuestionario. Como esta cifra está bastante cercana a la unidad, se trata de un instrumento fiable que hace que las mediciones sean estables y consistentes.

Los puntos débiles obtenidos del cuestionario son la comunicación descendente a través de reuniones informales o utilizando el tablón de anuncios, junto con la comunicación ascendente a través del buzón de sugerencias. Además, los ítems relacionados con la cantidad y/o calidad de la comunicación descendente tienen puntuaciones intermedias-bajas.

Sin embargo, la comunicación ascendente a los responsables de departamento, junto con la frecuencia de utilización del teléfono y del correo electrónico en la comunicación horizontal, son los aspectos más valorados, seguidos de la orientación que ofrece el responsable superior ante problemas laborales y la confianza que tiene en sus empleados.

Por lo tanto, se tiene que fomentar la comunicación descendente desde la incorporación inicial a la organización mediante videos, visitas a las instalaciones y un documento con las responsabilidades propias del puesto, además de los folletos explicativos ya existentes.

De igual forma, el responsable de cada departamento podría hacer una reunión informativa para los trabajadores con la finalidad de explicar las acciones, los cambios y las funciones determinadas de cada miembro del departamento que dirige, y de aclarar dudas. Además, se tendría que fomentar el contacto cara a cara de los responsables y directivos con el personal de base, para mejorar su relación y la satisfacción de los trabajadores.

Por otro lado, tanto el tablón de anuncios como el buzón de sugerencias son los canales menos utilizados, posiblemente por no estar correctamente gestionados o no haber hecho un seguimiento continuo. El tablón de anuncios requiere constante atención por sus responsables para mantenerlo actualizado con noticias interesantes, recordatorios y gráficos de la organización, pudiéndose crear una sección de eventos extralaborales mediante un calendario de actividades con la finalidad de animar a los trabajadores a participar en las mismas.

El buzón de sugerencias requiere llamar la atención y fomentar su participación mediante publicidad, carteles, premios y concursos, para que la gente perciba que sus opiniones son tomadas en cuenta, teniendo efectos visibles en la entidad.

A través de las preguntas abiertas, se ha podido comprobar el interés y las opiniones de los trabajadores sobre diversos temas. Ven importante que se les informe de funciones individuales del personal, de acciones y cambios relevantes de otras áreas o departamentos (como nuevos trabajadores, salidas, maternidades, modificación de procedimientos de trabajo, etc.), sobre los concursos ganados, los nuevos acuerdos, la situación de los proyectos y sobre las decisiones tomadas en la dirección respecto a la mejora de las condiciones en el trabajo y el clima laboral. Por lo tanto, se podría elaborar un boletín interno mensual con todas las novedades del Grupo y los aspectos mencionados anteriormente.

Algunas de las posibles acciones que se podrían implantar son realizar un acto social mensual en cada centro y una convivencia anual de todos los centros, para crear un ambiente divertido y salir de la rutina laboral, además de fomentar el sentido de pertenencia e identidad asociativa. Para que no supusiese un gasto dichas reuniones, se podría encargar cada centro de una tarea (un centro de la comida realizada por los propios trabajadores, otro de la bebida, de la animación, etc.) para fomentar la colaboración y el trabajo en equipo.

Además, se podrían realizar “cafés tertulias” mensuales por departamento, para comentar los objetivos, la evolución del trabajo y solucionar posibles malentendidos. Se podría invitar a personas con experiencia en ese campo, siendo positivo para los trabajadores.

Respecto al contraste de hipótesis, es decir, sobre la decisión para determinar la certeza o falsedad de cada una de las hipótesis estadísticas establecidas, se han obtenido las siguientes conclusiones.

En la primera observación, se confirma la hipótesis nula ya que no se observa ninguna correlación significativa entre las herramientas de comunicación ascendente y la satisfacción general de los trabajadores. Por lo tanto, se afirma que la hipótesis es compatible con los datos y no se dispone de evidencia empírica para rechazarla.

Tras analizar las variables clima comunicativo y la satisfacción general con la comunicación interna, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, que defiende la existencia de una correlación entre ambas variables. Por lo tanto, se afirma que la hipótesis nula es falsa con una probabilidad alfa de equivocarse. Esto es así ya que se da una correlación significativa con una intensidad positiva moderada ( $r = .55$ ,  $p < .05$ ), es decir, a medida que aumenta el valor de la variable satisfacción general aumenta también el valor de la variable clima comunicacional.

En la tercera hipótesis, se aceptan ambas hipótesis alternativas, confirmando que existen dos correlaciones. Se da una correlación significativa elevada y positiva entre la variable cantidad y/o calidad de la información que se recibe sobre las responsabilidades del trabajo y la variable satisfacción global sobre la comunicación ( $r = .795$ ,  $p < .01$ ) y una correlación también significativa positiva elevada entre la cantidad y/o calidad de la información que se recibe sobre los objetivos de la organización y la satisfacción general ( $r = .737$ ,  $p < .01$ ). Esto quiere decir, que se afirma que la hipótesis nula es falsa con una probabilidad alfa de equivocarnos.

En la cuarta hipótesis, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, que sostiene que existe una relación entre la variable conocimiento de los problemas y la variable receptividad a la escucha. Concretamente, existe una correlación significativa con intensidad positiva moderada ( $r = .615$ ,  $p < .01$ ) ya que el conocimiento de los problemas tiende a aumentar cuando aumenta la receptividad a la escucha de los directivos y responsables de área o departamento.

En conclusión, se deduce que la comunicación ascendente no está relacionada con la satisfacción general con la comunicación interna, al contrario que la comunicación descendente, la relación con los superiores y el clima comunicativo para que la transmisión de información sea fluida y útil, que sí están relacionadas, con una probabilidad alfa de equivocarse.

En este estudio, se podía haber realizado un análisis de la comunicación interna en todos los centros que supervisa la entidad, enriqueciendo los resultados obtenidos y pudiendo analizar la comunicación transversal entre los casi 900 profesionales que trabajan allí.

También se podría haber realizado un análisis de la percepción de la comunicación interna desde el punto de vista de los directivos y de los trabajadores de los centros, con la finalidad de comparar la opinión de ambas partes, determinando las posibles coincidencias y desacuerdos, para actuar en consecuencia. Ambas carencias del estudio podrían ser cubiertas en futuras investigaciones.

Además, la encuesta autoaplicable utilizada para analizar el estado de la comunicación interna tiene sus pros y sus contras. Por un lado, es útil para abordar temas confidenciales, ya que se garantiza el anonimato absoluto del encuestado. Al mismo tiempo, tiene un coste económico más bajo y las respuestas pueden ser más meditadas al no existir una presión temporal del encuestador. Sin embargo, estos cuestionarios pueden presentar ítems sin valorar, como ha ocurrido en este caso, o respuestas marcadas incorrectamente, sin tener posibilidad de hacer aclaraciones.

Para solucionar estos inconvenientes, existe una aplicación en el programa de Google Docs de plantear como obligatorios todos los ítems del cuestionario. Sería aconsejable añadir algunos relacionados con el feedback recibido y con la comunicación transversal entre departamentos y/o centros de la organización, además de disminuir el rango de puntuaciones sobre siete puntos, en lugar de sobre 10, para tener una estructura similar al CSQ de Downs y Hazen (1977).

Aparte del cuestionario, se podría hacer entrevistas con el personal para recoger información y hacer aclaraciones sobre las respuestas de dicha persona. Para que sus respuestas no se viesen condicionadas por la presencia de un entrevistador, se les informaría del cumplimiento de la Ley de Protección de Datos de Carácter Personal y la confidencialidad del trabajador.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Ballvé, J.L., Pujol, G., Romaguera, A., Bonet, A., Rafecas, M. y Zarza, E. (2008). Comunicación interna en atención Primaria. *Atención Primaria*, 40, 401-406.

Del Pozo, M. (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna: su influencia en la gestión estratégica*. Madrid: Fragua

Downs, C.W. y Hazen, M.D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14, 63-73

García, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Díaz de Santos.

Gil, F. y Barrasa, A. (2003). Comunicación en las organizaciones. En F. Gil y C. Alcover (Coords.), *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Madrid: Alianza

Gray, G.W. (1946). The Precepts' of Kagemni and Ptah-hotep. *Quarterly Journal of Speech*, 32, 446-454

Guix, J. (2004). Dimensionando los hechos: la encuesta (I). *Revista Calidad Asistencial*, 19, 402-406

Hecht, M. 1. (1978). Measures of communication satisfaction. *Human Communication Research*, 4, 350-368.

Katz, D. y Kahn, R.L. (1990). *Psicología Social de las organizaciones*. México: Trillas.

Lucas, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Colección Bosch.

March, J.C., Prieto, M.A., Danet, A, Pérez, O. y Martínez, F. (2009). Los directivos hospitalarios y la comunicación interna: una asignatura pendiente. *Revista de Administración Sanitaria*, 7, 165-182.

March, J.C., Prieto, M.A. y Gutiérrez, P. (2000). Profesionales y gestores ante la comunicación interna en el Programa de Salud Maternoinfantil de Andalucía. *Atención Primaria*, 25, 16-21

Ongallo, C. (2000). *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Dyckinson

Zwijze-Koning, K.H. y De Jong, M. (2007). Evaluating the Communication Satisfaction Questionnaire as a Communication Audit Tool. *Management Communication Quarterly*, 20, 261-281.

## **ANEXO 1: ENCUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA**

### **ENCUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA**

La mayoría de nosotros asume que la calidad y cantidad de comunicación en nuestros trabajos contribuye en nuestra satisfacción laboral y nuestra productividad. A través de este estudio se espera encontrar cuán satisfactorias son las prácticas de comunicación y qué sugerencias tienes para mejorarlas.

Tus respuestas son completamente confidenciales así que sé franco y sincero. Esto no es un test, tu opinión es la única respuesta correcta. No firmes con tu nombre, no deseamos saber quién eres.

Los resultados servirán para mejorar la calidad de nuestro trabajo.

#### **\*Obligatorio**

##### **Edad \***

- Menor de 21 años
- De 21 a 29 años
- De 30 a 39 años
- De 40 a 49 años
- De 50 a 59 años
- Más de 60 años

##### **Nivel de estudios \***

- Primarios
- Educación Secundaria Obligatoria
- Formación Profesional FP I y FP II
- Bachillerato/BUP/COU
- Estudios universitarios
- Doctorado/ estudios de posgrado

##### **Antigüedad en Grupo Rey Ardid \***

- Menos de 1 año
- De 1 a 4 años
- De 5 a 10 años
- De 11 a 20 años
- Más de 20 años

¿A qué área o departamento dentro de Grupo Rey Ardid perteneces? \*

- Departamento de RRHH
- Departamento de Finanzas
- Departamento de Compras
- Departamento de Innovación y Proyectos
- Departamento de Calidad y Sistemas
- Servicio de Formación
- Servicio de Empleo e integración
- Responsables de Fundación Rey Ardid
- Área de Empresas

## COMUNICACIÓN DESCENDENTE

Indica tu grado de satisfacción con la cantidad y/o calidad de la información que recibes sobre:

**Los valores, objetivos y políticas de Grupo Rey Ardid**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Las funciones y responsabilidades de cada departamento**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Noticias de personal (llegada de un nuevo compañero, programación anual o reuniones importantes)**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Resultados de las acciones y proyectos en Grupo Rey Ardid**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Información sobre requisitos y responsabilidades de mi trabajo**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Valore las siguientes cuestiones, siendo 1 la puntuación mínima, 5 la intermedia y 10 la puntuación máxima

**Los responsables y la dirección utilizan las reuniones informales (pasillo, café, etc.) para transmitir información**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

**Los responsables y la dirección utilizan las reuniones formales para transmitir información**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

**Los responsables y la dirección utilizan el boletín interno para transmitir información**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

**Los responsables y la dirección utilizan el tablón de anuncios para transmitir información**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

**Los responsables y la dirección utilizan el correo electrónico para transmitir información**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

**Mi responsable ofrece orientación para resolver problemas relacionados con el trabajo**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

**Recibo a tiempo información necesaria para hacer mi trabajo**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

**Los informes escritos por los responsables de departamento o por los directivos son claros y concisos**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

**La comunicación en Grupo Rey Ardid logra que me sienta miembro de la entidad y me comprometa con los objetivos de ésta**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

**Mi responsable se preocupa de que la información recogida tenga efectos visibles en la entidad**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

**Si lo desea, indique sobre qué temas del Grupo Rey Ardid le gustaría que le facilitase información su responsable:**

## COMUNICACIÓN ASCENDENTE

Nos interesa conocer tu percepción sobre tu libertad para trasladar información y comunicarte con tu responsable directo y otros cargos de la empresa.

Valore las siguientes cuestiones, siendo 1 la puntuación mínima, 5 la intermedia y 10 la puntuación máxima

**Mi responsable y la dirección conocen y entienden los problemas con los que se enfrentan los trabajadores**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

**Mi responsable confía en mí y en mis capacidades**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

**En Rey Ardid se crea un clima idóneo para que la transmisión de información sea fluida y útil**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

**Mi responsable está abierto a ideas y sugerencias de los trabajadores**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

**Comunico mi opinión y sugerencias a los responsables de departamento**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

**Comunico mi opinión y sugerencias por correo electrónico**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

**Comunico mi opinión y sugerencias en las reuniones periódicas**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

**Comunico mi opinión y sugerencias a través del buzón de sugerencias**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

## COMUNICACIÓN HORIZONTAL E INFORMAL

Por favor, indica tu grado de acuerdo con las siguientes cuestiones, siendo 1 totalmente en desacuerdo, 5 indiferente y 10 totalmente de acuerdo

**La comunicación con tus compañeros es adecuada y fluida**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

**Los conflictos son manejados adecuadamente a través de apropiados canales de comunicación**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



**La frecuencia con la que utilizas el teléfono y el correo electrónico para comunicarte con tus compañeros**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



**La frecuencia con la que comunicas información cara a cara (en persona)**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



**¿Qué barreras consideras que existen actualmente en la comunicación interna de tu área o departamento?**

Puede marcar 3 como máximo con un "X"

- Filtración (revelación de algo que debería mantenerse en secreto)
- Rumores
- Información a destiempo
- Falta de claridad
- Interrupción en la comunicación del lenguaje

**¿Deseas reflejar algún otro aspecto sobre la comunicación con tus compañeros?**

Si es así, indíquelo a continuación

## VALORACIÓN GENERAL

**Valora tu satisfacción con la comunicación interna en el Grupo Rey Ardid \***

Siendo el 1 muy insatisfecho, 5 indiferente y 10 muy satisfecho

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



**En el último año, ¿qué ha ocurrido con tu satisfacción con la comunicación en Grupo Rey Ardid? \***

Elegir sólo una opción

- Ha aumentado
- Permanece igual
- Ha descendido

**Si crees que puedes aportar alguna idea para mejorar la comunicación en Grupo Rey Ardid, por favor indícala**

**Muchas gracias por tu colaboración**

## **ANEXO 2: ENUMERACIÓN DE LOS ITEMS**

**Ítem 1:** Satisfacción con cantidad y/o calidad de información sobre valores, objetivos y políticas

**Ítem 2:** Satisfacción con cantidad y/o calidad de información sobre funciones de cada departamento

**Ítem 3:** Satisfacción con cantidad y/o calidad de información sobre noticias de personal

**Ítem 4:** Satisfacción con cantidad y/o calidad de información sobre resultados de acciones y proyectos

**Ítem 5:** Satisfacción con cantidad y/o calidad de información sobre responsabilidades y requisitos de mi trabajo

**Ítem 6:** Los responsables utilizan reuniones informales para transmitir información

**Ítem 7:** Los responsables utilizan las reuniones formales para transmitir información

**Ítem 8:** Los responsables utilizan el boletín interno para transmitir información

**Ítem 9:** Los responsables utilizan el tablón de anuncios para transmitir información

**Ítem 10:** Los responsables utilizan el correo electrónico para transmitir información

**Ítem 11:** Mi responsable ofrece orientación para resolver problemas de mi trabajo

**Ítem 12:** Recibo a tiempo información necesaria para hacer mi trabajo

**Ítem 13:** Los informes de los responsables de departamento o de los directivos son claros y concisos

**Ítem 14:** La comunicación logra que me sienta miembro de la entidad y me comprometa con los objetivos de ésta

**Ítem 15:** Mi responsable se preocupa de que la información recogida tenga efectos visibles

**Ítem 16:** Mi responsable y la dirección conocen y entienden los problemas con los que se enfrentan los trabajadores

**Ítem 17:** Mi responsable confía en mí y en mis capacidades

**Ítem 18:** En SSCC se crea un clima idóneo para que la transmisión de información sea fluida y útil

**Ítem 19:** Mi responsable está abierto a ideas y sugerencias de los trabajadores

**Ítem 20:** Comunico mi opinión y sugerencias a los responsables de departamento

**Ítem 21:** Comunico mi opinión y sugerencias por correo electrónico

**Ítem 22:** Comunico mi opinión y sugerencias en las reuniones periódicas

**Ítem 23:** Comunico mi opinión y sugerencias a través del buzón de sugerencias

**Ítem 24:** La comunicación con tus compañeros es adecuada y fluida

**Ítem 25:** Los conflictos son manejados adecuadamente a través de apropiados canales de comunicación

**Ítem 26:** Frecuencia con la que utilizas el teléfono y e-mail para comunicarte con tus compañeros

**Ítem 27:** Frecuencia con la que comunicas información cara a cara

**Ítem 28:** Barreras en la comunicación interna de tu área o departamento

**Ítem 29:** Satisfacción general con la comunicación interna en Grupo Rey Ardid

**Ítem 30:** Evolución de la satisfacción con la comunicación interna en el último año