

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE
GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



UNIVERSITAS
Miguel Hernández

**La Comunicación interna en las organizaciones y la
elaboración de un plan de intervención**

TRABAJO FIN DE GRADO

JUNIO 2019

ALUMNO: JAVIER GEA BOTELLA

Tutor: BEATRIZ MARÍA ZARAGOZA MARTÍNEZ



Índice

1. Resumen.....	4
2. Introducción.	4
3. Marco teórico.	5
3.1 La importancia de la comunicación interna.....	5
3.2 Revisión de las definiciones.....	6
3.3 Consecuencias de una comunicación interna adecuada.....	6
3.4 Posicionamiento de la comunicación interna.....	8
3.5 Un enfoque de las partes interesadas a la comunicación interna.....	9
3.6 Gestores y mensajes de la comunicación interna.....	12
3.7 Intranet corporativa.....	13
3.8 Propósitos de la comunicación interna corporativa interna.....	14
3.9 Contexto de la comunicación interna: entorno externo e interno.....	16
3.10 Creación de valor mediante la Comunicación.....	18
3.11 Satisfacción laboral.....	19
4. Objetivos del trabajo.	21
5. Plan de intervención.....	22
6. Conclusiones.....	29
7. Referencias.....	32
8. Anexos.....	39

1. Resumen

Este trabajo se centra en el estudio de la comunicación interna en una organización, concretamente en el planteamiento de un plan de intervención para poder desarrollar acciones a una entidad que permitan mejorarla. La primera parte versa sobre la comunicación interna su definición, concepto y características. A continuación, se establecerá un plan de intervención. Concretamente el objetivo de este estudio es diseñar un plan de comunicación con acciones concretas que permita a la empresa mejorar su comunicación interna ya que se establece como el elemento central en las organizaciones a desarrollar.

En lo que respecta al desarrollo teórico del trabajo, el primer capítulo realizará una presentación sobre la comunicación interna, el objetivo central a desarrollar en este trabajo. Su importancia recae en la relación positiva que se establece entre la misma, el clima laboral y la satisfacción laboral. Actualmente, la comunicación en las organizaciones es fundamental, ya que supone una gran ventaja competitiva y una herramienta de diferenciación donde los integrantes de la empresa son el mejor activo que posee. En el segundo capítulo, nos centraremos en los procesos necesarios para poder desarrollar de manera eficaz un plan de actuación. Se desarrollará la importancia de la comunicación interna en ellos como método estratégico empresarial. Además, de la elaboración del plan de actuación y las pautas que se deben seguir.

2. Introducción.

El propósito de este trabajo es la creación de un plan de intervención para la empresa que demanda el servicio. Dicho plan, tiene como objetivo mejorar la comunicación interna dentro de la propia empresa. Donde se parte de que una entidad solicita un servicio de consultoría para mejorar la comunicación interna actual y la elaboración de un plan de intervención.

Antes de nada, es necesario analizar y comprender el concepto de la comunicación interna en las organizaciones, sus componentes y el papel que desempeñan. Tras el análisis de estos conceptos se debe de detallar el concepto del plan, que es, que cuestiones se tienen que tener en cuenta y cómo organizarlo ya que se utilizara como una herramienta para mejorar la comunicación interne de la empresa. Después de

realizar esta introducción teórica se procederá a realizar la planificación del plan de actuación con las características pertinentes para la obtención de los objetivos deseados.

3. Marco teórico.

3.1 La importancia de la comunicación interna.

El término para determinar la comunicación en las organizaciones es usado por los expertos como comunicación interna (Van Riel, 1995; Forman and Argenti 2005). No obstante, existen otras alternativas en la literatura como relaciones internas (Grunig and Hunt, 1984), comunicación entre empleados (Argenti, 1996; Smidts et al., 2001) relaciones con los empleados (Grunig and Hunt, 1984; Argenti, 1996; Quirke, 2000), relaciones públicas internas (Jefkins, 1988; Wright, 1995), o también, como comunicación interna del personal (Stone, 1995).

Argenti (1996) argumenta que existe una escasez de definiciones de la comunicación interna y expone que únicamente se revisan y argumentan los mismos artículos y libros una y otra vez de los autores Frank and Brownell (1989), dejando de lado todos los demás. Muchos autores han ido citando el mismo pasaje de Frank and Brownell (1989) para referirse a la comunicación interna (Van Riel, 1995; Smidts et al., 2001; Dolphin, 2005). Dolphin (2005, p.172) la definen como *“la comunicación interna es una transacción entre individuos o grupos de individuos de varios niveles y áreas en el cual se especialicen para diseñar y rediseñar las organizaciones”*. Smidts et al. (2001, p.1053) lo percibe como la comunicación de los empleados con sus compañeros y superiores. Frank and Brownell (1989) establecen la comunicación organizacional no como una comunicación donde los empleados y directivos interactúan sino, como un área de estudio y práctica. En cambio, Quirke (2000, p. 21) la define como, *“En la era de la información, los activos de una organización incluyen el conocimiento y las interrelaciones de sus personas. Su negocio es tomar el aporte de información, usar los activos creativos e intelectuales de su gente para procesarla y generar valor. La comunicación interna es el proceso central mediante el cual las empresas pueden crear este valor”*.

Para concluir, la definición más acertada que consideramos para la comunicación interna es la aportada por Smidts et al. (2001, p.1053), ya que trata sobre la comunicación que se produce entre todos los integrantes de la organización. Smidts et

al. (2001, p.1053) lo interpreta como *“La comunicación del empleado y lo aplica a su consideración de la comunicación del empleado con sus superiores y colegas”*

3.2 Revisión de las definiciones

Para comprender que es la comunicación interna, se revisarán algunas de las definiciones existentes del término. Scholes (1997) acoge una visión de las partes interesadas (Cornelissen, 2004) y define el término como si se tratara de la gestión profesional entre las interacciones que tienen un interés común o tienen una participación en una organización en particular. No obstante, la visión de su comunicación interna como si se tratara de un proceso profesional es útil, ya que enmarca la comunicación interna en la gestión estratégica en la organización.

La definición de Cheney and Christensen (2001), se enfoca en las relaciones e interacciones entre los empleados de la organización, las declaraciones de misión y sobre el desarrollo organizacional. En esta definición se aprecian tres niveles de comunicación interna a tratar: toda aquella que tenga que ver con las relaciones cotidianas llámese gestión cotidiana, las que tengan carácter estratégico a la misión y la gestión de proyectos y desarrollo organizativo. Kalla (2005) por su parte insiste en el interés multidisciplinario en la comunicación interna y define la comunicación interna integrada como, toda comunicación procedente en todos los niveles de la organización siendo esta informal o formal.

La definición de Cornelissen's (2004) tiene una perspectiva táctica simple, basada en el método de aplicación como el boletín interno o intranet para comunicarse con los empleados.

Dicho esto, la comunicación interna se puede entender como un elemento de gestión estratégica entre las interacciones y relaciones entre los empleados de todos los niveles de la organización. Con esta comunicación, se da a los empleados la máxima información posible sobre lo que ocurre en la organización para dar una respuesta rápida a los cambios que ocurren dentro de la empresa día a día.

3.3 Consecuencias de una comunicación interna adecuada.

Hoy en día cualquier organización depende de los clientes y de las partes interesadas de la organización y de la actividad que realice, ya que de estas afectan a la empresa y a la

persecución de los objetivos empresariales donde pueden beneficiar o perjudicar, ya que son todas aquellas personas y negocios que son esenciales para el funcionamiento de la empresa. La competencia en comunicación es esencial para lograr la supervivencia y el éxito de la empresa para transmitir sus objetivos y deseos a las partes interesadas. Por ello, la comunicación se tiene que formar y ser entendida por toda la organización, ya que de esta dependiendo el éxito de las organizaciones para lograr establecer una comunicación adecuada.

Algunos expertos (Robertson, 2004; FitzPatrick, 2004) establecen que la comunicación interna es un elemento indispensable y desafiante, implicando a los empleados de una organización dentro de la misma. Actualmente, nos encontramos en una época donde la información es indispensable y apreciada por las organizaciones, donde residen sus conocimientos e interacciones con las personas, por ello se debe de aportar información y aspectos creativos e intelectuales para depurarla y generar valor añadido a su negocio. Por lo tanto, la comunicación interna está siempre presente en las organizaciones, donde se realizan todo tipo de conversaciones informales y de gestión. (Forman and Argenti, 2005).

Una mala o inapropiada comunicación interna puede suponer un gran problema en cualquier organización, por las dificultades que conlleva, como la pérdida de tiempo, estrés, entre otras, haciendo ineficiente el trabajo (Profile, 2006,). Creando sentimientos negativos entre los compañeros, debilitando las relaciones entre los líderes y el resto de los empleados, además de crear un mal clima laboral que posteriormente se traducirá en una disminución en la productividad afectando en el desarrollo de la empresa.

(Grunig et al., 1992) argumenta que debe de existir una investigación sobre la comunicación interna, siendo este término poco conocido teóricamente en las organizaciones para que sean más eficientes. Los expertos en dirección de empresas (Smidts et al., 2001) exponen que la comunicación interna es una herramienta para controlar y gestionar la comunicación dentro la organización estando esta “descuidada”. Los investigadores se percatan que las relaciones públicas dejan de lado la comunicación interna, pese a que sea una comunicación estratégica de una organización (Yeomans, 2006).

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno de la organización, a los empleados. También, tienen como finalidad de motivar al personal y retener al capital humano.

La comunicación externa es la comunicación que va dirigida a actores y agentes exteriores de la organización como consumidores y proveedores para mantener y reformar las relaciones entre la compañía y los agentes exteriores.

(Trelles, 2001: p, 127) define la comunicación externa como, “*él envió de información de una organización hacia el entorno y de la canalización de esa información del entorno hacia la organización*”.

3.4 Posicionamiento de la comunicación interna

En la comunicación tiene un gran uso simbólico el lenguaje, de cómo operan las organizaciones por dentro y cuáles son los objetivos de estas (Mumby and Stohl, 1996). La especialidad de la comunicación organizacional se basa en el entorno de las organizaciones y en el desarrollo de la comunicación en la empresa (Miller, 1999). Por lo tanto, se puede entender como una manera de describir, explicar y entender como son las organizaciones como si la comunicación fuera un fenómeno en las mismas (Deetz, 2001).

Los expertos de la comunicación interna organizacional como Cheney and Christensen (2001) argumentan que la comunicación organizacional forma un todo y no están separadas en interna o externa como áreas separadas, por ser emplazados por límites ambiguos formados por la propia organización.

El término comunicación externa organizacional se entiende como las relaciones publicas, marketing y gestión de problemas de la organización. En cambio, entienden como comunicación interna las relaciones entre los empleados de la organización, comunicación de la misión de esta y todo sobre el desarrollo de la organización (Cheney and Christensen, 2001). Cheney and Christensen (2001) exponen que el uso de la comunicación interna y externa sin tener en cuenta los vínculos entre ambas, darán datos sesgados y difusos.

A partir de 1989, empieza a cambiar la comprensión sobre la comunicación organizacional desplazándose a una comunicación interna y externa con límites

incierto entre ambos (Cheney and Christensen, 2001). La comunicación interna está integrada con la externa, sin embargo, la definición aportada por Frank and Brownell (1989) no es acertada ya que no la considera como un conjunto, sino como elementos separados.

Dentro de los teóricos de la comunicación corporativa se aprecia que existen diferencias entre sus visiones del concepto. Según Argenti (1996) la comunicación organizacional consta de las relaciones públicas y estratégicas, teniendo en cuenta la imagen e identidad de la corporación, teniendo que estar relacionada con los medios adecuados para la comunicación financiera, entre empleados con la comunidad, relaciones con el gobierno y comunicación en momentos de crisis. Van Riel (1995), difiere con dicho pensamiento exponiendo que la comunicación corporativa es un instrumento de gestión para la comunicación interna y externa siempre que se utiliza de manera consciente, esta se armoniza de una forma más eficiente y eficaz, para crear una relación entre los grupos de la empresa. Además, explica la comunicación como una manera estratégica para la imagen e identidad para identificar varios tipos de comunicación corporativa: gestión, organización y marketing. La comunicación de la gerencia está constituida por los recursos de la organización incluyendo a los humanos. La comunicación de marketing se entiende como publicidad, ventas personales, correos y patrocinio. En cambio, Van Riel (1995) no introduce las relaciones públicas como comunicaciones de mercadotecnia. Tras esta observación trata la comunicación organizacional como un fenómeno de la comunicación, mientras que la comunicación corporativa se entiende como si fuese un instrumento de gestión (Lewin, 1945).

En este trabajo trata la comunicación interna y externa por separado, ya que va dirigida a públicos totalmente diferentes, siendo los empleados de la organización el público objetivo. Por ende, se desea conocer la comunicación interna actual percibida por los empleados actualmente y posteriormente mejorarlo.

3.5 Un enfoque de las partes interesadas a la comunicación interna

La comunicación interna es la encargada de gestionar las interacciones y relaciones entre los empleados e interesados dentro de la organización y en los diferentes niveles. Todo esto se ha propuesto desde hace tiempo, aunque pareciese obvio (Bernstein, 1984)

pero L'Etang (2005) no está de acuerdo con los autores de la comunicación interna, uniéndolo a todos los empleados como si fuesen una única entidad.

Freeman (1984), por su parte define a las partes interesadas como cualquier miembro de la empresa o relacionada con ella, pudiendo ser que sus acciones, relaciones o interacciones puedan afectar al logro de los objetivos empresariales (Grunig and Repper, 1992, p.125; Cozier and Witmer, 2001, p. 617)). Además, Freeman (1984) pone énfasis en que las organizaciones no dejen de lado el enfoque externo, teniendo las partes interesadas internas que ser una vía para que las organizaciones puedan llegar a las partes interesadas externas como los clientes, proveedores, el gobierno, las comunidades locales, etc. Freeman (1984) establece una serie de partes interesadas internas como la gestión de línea donde se encontraría el jefe y los superiores de este, todos los miembros del equipo y grupos internos de todos los departamentos relacionados y gerentes subsidiarios.

Jones's (1995) propone una teoría sobre las partes interesadas donde las identifica como grupos o subgrupos entre los empleados, dichos empleados y partes interesadas deben de comportarse de manera ética (Jones's, 1995; Freeman, 1984). El enfoque de las prácticas comerciales éticas se centra en valorar e identificar las necesidades de todas las partes interesadas.

La manera en la que se pueden diferenciar los distintos grupos de partes interesadas internas en las organizaciones, pudiendo ser mediante datos geográficos o sistemas de clasificación ocupacional dentro de la empresa. Dependiendo en que sector se situó la organización, tendrán diferentes agrupaciones donde los empleados tendrán un propósito particular como manual, auxiliar, apoyo académico, administración, investigación, entre otras. Además, al utilizar los niveles estructurales se podrían utilizar para señalar varios grupos de partes interesadas en las organizaciones (Cheney and Christensen's, 2001). La teoría de las partes interesadas busca incitar a los directivos que valorar la idea de que existan diferentes grupos dentro de la empresa con diferentes intereses y niveles. Los niveles establecidos por Cheney and Christensen's (2001) son los siguientes:

- Todos los empleados

- Gestión estratégica: Este grupo está formado por la alta dirección o gerentes estratégicos (directivos, ejecutivos, etc.)
- Gestión cotidiana: Son los encargados de la supervisión, mandos intermedios o los jefes de línea (jefes de departamento, de equipo, división, etc.)
- Gestión de equipos y proyectos: Departamentos, divisiones, grupo de revisión de la comunicación interna, etc.)

La gestión de la comunicación interna incorpora la propia participación en la comunicación, la dirección y el propio contenido de este. Lo que se quiere comunicar mediante la comunicación es el mensaje (Smidts et al., 2001). Se hace un hincapié en el contenido del mensaje como si se tratase como una dimensión. Estos autores tratan esta comunicación como: si fueran roles de los propios empleos, problemas organizacionales (objetivos, logros, actividades, etc.) y contribuciones personales. Esta perspectiva de la comunicación interna lleva a distinguir a con quien se comunican a quien se comunica, de qué manera, cual es el contenido y todo para llegar a una respuesta (con que propósito).

La comunicación interna está formada por tres dimensiones a su vez:

- Primeramente, la gestión de línea que transcurre dentro de todos los niveles de la organización, teniendo los gerentes o directivos de planta responder ante el director ejecutivo de la organización. La gestión de línea de la comunicación interna está ligada a los trabajadores de la organización dependiendo del rol que cumpla cada uno y sobre su propia comunicación personal. Dicha comunicación trata de fijar una serie de objetivos y reuniones para la evaluación de esta. Por lo que respecta a las actividades de gestión, tratan sobre como llevan los recursos de la organización, la gestión financiera y sobre la gestión de recursos humanos entre otras (Van Riel, 1995).
- En segundo lugar, la comunicación interna según los niveles está relacionada con los trabajadores y gerentes, esta comunicación se establece de igual a igual como empleados de la misma empresa y entorno grupal, donde cada nivel se les establece unas tareas relacionadas según el equipo. La comunicación se establecerá concretamente bidireccional. Todos los que formen parte del proyecto ya sean empleados, gerentes o directivos se establecerá una

comunicación entre compañeros, donde se establecen los objetivos del proyecto, del equipo, comunicación de redes entre otros, se han estudiado detalladamente (Grunig et al., 1992).

- C. Por último, la comunicación interna enfocada a los empleados es de vital importancia, por lo tanto, la comunicación debe de ser clara, constante y continuo, para lograr el compromiso de los trabajadores. Esto lleva a que los gerentes y directivos tengan de la comunicación interna corporativa tengan que lograr la participación de los empleados. Ahora bien, la dimensión de la comunicación interna corporativa se entiende como toda comunicación que se produce entre los gerentes estratégicos de la organización y todas las partes interesadas internas, con el fin de impulsar un sentido de pertenencia en la empresa, fidelizando a los empleados, creando clima laboral adecuado y la transmisión de los objetivos.

3.6 Gestores y mensajes de la comunicación interna

Los empleados de las organizaciones requieren de un estudio para conocer las preferencias de qué tipo de comunicación es más idóneo para ellos, para ello es necesario conocer la dimensión de la comunicación interna para así garantizar la satisfacción las necesidades de los empleados. Del mismo modo, este estudio se debe centrar en captar información sobre temas del estudio para garantizar esta satisfacción, ya que si no puede darse el caso que la comunicación interna se vea sobrecargada de información.

Con el paso de los años, los autores han observado que las diferentes fuentes de comunicación como las publicaciones escritas, es el sistema de comunicación interna menos utilizado (Wright, 1995), siendo la comunicación fase to fase (cara a cara) la más utilizada por las características que se posee. No obstante, este enfoque ha sido cuestionado por el contexto de la comunicación de gestión (Lengel and Daft, 1988), teniendo que volver a ser analizado en el contexto de la comunicación interna. Este cambio es considerable por la aparición de nuevos roles de los empleados como el del trabajador del conocimiento y las fuerzas laborales (Quirke, 2000; Sparrow and Cooper, 2003). La aparición de estos nuevos roles a echo que se planteen nuevas preguntas para la comunicación interna, que preferencia de la comunicación interna tienen los

trabajadores del conocimiento ya sean por contenido, cantidad o método con el resto de los tipos de trabajadores.

3.7 Intranet corporativa

Las intranets son utilizadas por las corporaciones mundiales (Lai, 2001) y sugiere que más del sesenta por ciento de las grandes organizaciones mundiales habrían implementado una intranet.

Existen innumerables definiciones de "intranet" pero Banck and Nyström (2005) las define como, una serie de aplicaciones que se basan de la tecnología de internet que tienen como objetivo dirigirse a un público previamente definido. Los autores Curry and Stancich (2000) como Duane and Finnegan (2003) resumen que las corporaciones implementan las intranets para transmitir, integrar y mejorar la comunicación tanto vertical como horizontal en la organización. Edenius and Borgerson, (2003) la define como una herramienta la cual facilita y apoya la gestión del conocimiento y del aprendizaje corporativo.

La intranet proporciona grandes propuestas de valor en la organización, proviniendo de información a tiempo real mediante comunicaciones electrónicas, el intercambio de información y la automatización de los procesos de negocios. Por lo tanto, presentan de gran cantidad de información y alcance (Karlsbjerg *et al.*, 2003), utilizándose para unir diversas fuerzas y grupos de trabajo dispersados geográficamente. A consecuencia, las grandes organizaciones han implementado este tipo de herramientas como un canal corporativo para transmitir información de la empresa a tiempo real y a todos los niveles de la organización (Karlsbjerg *et al.*, 2003).

Las intranets también crean valor en las empresas a través de la comunicación. Con el reducido coste que supone proporcionar información en la plataforma, los empleados pueden comunicar y plasmar sus ideas, opiniones, percepciones con mayor comodidad (Lai, 2001). La manera en la que los empleados puedan discutir es mediante los foros que aloja la plataforma, donde se crean, comparten conocimientos que puedan ser de utilidad para el aprendizaje en grupo.

Por tanto, las intranets se pueden utilizar de forma estratégica para alcanzar los objetivos corporativos, reduciendo el coste y esfuerzo asociado con la búsqueda y

transmisión de información corporativa, aumentando el valor de la empresa a través de la comunicación.

3.8 Propósitos de la comunicación interna corporativa interna.

La comunicación interna se plantea una serie de propósitos que son los siguientes.

- La contribución hacia las relaciones internas entre los empleados y su compromiso hacia la empresa.
- Generar un sentido de pertenencia positivo de la empresa y su fidelización hacia la misma.

En primer lugar, la comunicación interna se basa en la comunicación rutinaria de la administración (Meyer and Allen, 1997; De Ridder, 2004), las situaciones de fusión (Dackert *et al.*, 2003) y realizar las tareas prácticas con un comportamiento ético en el puesto de trabajo (Jackson, 2004). El estudio del compromiso se aplica a la comunicación interna corporativa (Meyer and Allen, 1997), se aprecian tres tipos de compromisos laborales. Dicho compromiso tiene que ser un sentimiento emocional de la propia organización para poder transmitírselo a los empleados mediante la comunicación y por qué se quiere estar de esta manera. De esta manera el compromiso se puede considerar como lealtad a la organización y teniendo que alcanzar una actitud positiva entre los trabajadores individualmente y la participación en grupos en la organización (De Ridder, 2004). De Ridder (2004) explica que el compromiso puede ser positivo por la calidad de la comunicación que se plantea en dicha tarea, por el equipo, la línea de administración, la matriz de comunicación interna del proyecto y toda comunicación que no esté vinculada con la tarea.

En segundo lugar, la comunicación interna corporativa interna desempeña la función para los empleados, para que estos se sientan identificados y sean parte de ella (Cornelissen`s, 2004). Cornelissen`s (2004) entiende el sentido de pertenencia de la siguiente manera, es un sentimiento procedente de los empleados hacia la organización sintiéndose parte de ella. Existe una necesidad en la sociedad de pertenencia y en el puesto de trabajo. Existe una teoría planteada (Hogg and Terry; 2000) sobre la identidad social, donde argumentan se clasifican y se identifican son una serie de grupos étnicos o con gustos similares para aumentar su autoestima y buscar la aprobación del resto.

Dentro de este grupo el individuo se sentirá con una autoestima superior comparado si estuviese con un grupo externo, el cual no piensen de la misma manera. Smidts *et al.* (2001) exponen que la comunicación interna influye en el sentimiento de identificación de los trabajadores en la organización, sintiéndose partes de ella. Por eso, la formación de grupos sociales o con características similares puede afectar los trabajadores, pudiéndose sentir participantes de la organización como si fueran jugadores de un equipo respetado, por lo tanto, la comunicación interna aumenta el sentimiento de pertenencia y de identificación hacia la organización.

Las organizaciones utilizan este sentimiento de identificación como una estrategia persuasiva para influir en los empleados e interesados internos de las empresas mediante las relaciones internas que se produzcan, mediante las creencias y valores personales de cada individuo (Cheney, 1983). Dicho sentimiento de pertenencia e identificación está relacionado con la comunicación interna corporativa, por lo tanto, la comunión interna se puede utilizar para mejorar las relaciones internas además de controlar y manipular los intereses internos de la organización.

La comunicación interna se sitúa en entornos dinámicos donde va cambiando y evolucionando continuamente, donde se sitúan tres niveles: el macro, micro e interno (Palmer and Hartley, 2002). La comunicación interna también se utiliza para transmitir los cambios organizacionales del entorno a los empleados, dichos cambios en los tres niveles macro, micro y externo son esenciales en las organizaciones. Tras los constantes cambios que produce un entorno tan dinámico en las organizaciones la utilización de una comunicación interna optima debe de transmitir y concebir la relación entre los cambios que se efectúan en el entorno y saber la dirección estratégica que se desea. Al quedar claro esto, se les podrá transmitir estos pensamientos a los empleados para que comprenden los objetivos de la empresa, tras comprender la dirección estratégica que desea la organización (Foreman, 1997; Asif and Sargeant, 2000; De Ridder, 2004).

Todos los objetivos anteriormente mencionados deben de estar interrelacionados entre sí, para una comunicación efectiva al realizar las diversas tareas donde se conforma el compromiso, sin embargo, la comunicación sin tareas trata de crear confianza en los empleados (De Ridde, 2004). Sparrow and Cooper, (2003) la tratan como una dimensión en el clima social que se producen en las organizaciones, además exponen que si no existe confianza en la organización esto viene a cabo de una comunicación

deficiente. En definitiva, la comunicación intenta crear confianza en los empleados, la confianza está relacionada con el clima social de la empresa y por lo tanto se puede decir que con la comunicación se puede crear el clima de la propia organización.

La motivación es esencial para mejorar la productividad en las organizaciones (Smithers and Walker, 2000) y es la base para establecer los factores del entorno laboral. Autores como Laufer and Moore (1983) explican que, mediante una serie de incentivos financiero o un clima laboral adecuado se puede mejorar la productividad. Mediante la autonomía y la camaradería en el entorno laboral es un buen sistema para mejorar la motivación en sus puestos de trabajo (Edwards and Eckblad, 1984). Estos autores exponen que las empresas que desarrollan planes de comunicación interna tienden a tener mejores resultados operaciones y relaciones laborales entre los empleados. Este tipo de comunicación trata de crear estrategias que consigan cohesionar a todos los integrantes de la empresa, por ello, surge la necesidad de crear un plan de comunicación interna para dar coherencia a las acciones para mejorar la comunicación interna de la empresa y con el mejorar los procesos productivos, trabajo en grupo y tras esta unión de grupo se persigan los objetivos establecidos por la organización, pero también se tiene que tener en cuenta otros factores como las condiciones en que se trabaja, el clima laboral, la motivación, supervisión, entre otras.

3.9 Contexto de la comunicación interna: entorno externo e interno

La comunicación interna está posicionada dentro del entorno empresarial, en la que afecta a la atmósfera de la organización, clima social y a la propia comunicación de la organización interna como externa.

Freeman (1984) pone énfasis en que las partes interesadas internas de las organizaciones formasen parte del contexto del entorno externo. Dicho entorno consiste en las fuerzas macroambientales (políticas económicas, sociales, etc.) que puedan afectar a la organización. Las fuerzas microambientales (clientes, competencia, etc.) son aquellas que se sitúan más cerca de la organización e influyen en gran medida en la misma (Ginter and Duncan, 1990; Johnson and Scholes, 1999; Palmer and Hartley, 2002).

El entorno interno de las organizaciones se necesita establecer una estructura donde se detallan los procesos que se vallan a establecer, la cultura de la organización y las diferentes subculturas, las relaciones entre los empleados y la comunicación interna

(Schein, 1984; Handy, 1985; Palmer and Hartley, 2002). Schein (1984, p.262), interpreta la cultura en las organizaciones como:

“el patrón de supuestos básicos que un grupo determinado ha inventado, descubierto o desarrollado al aprender a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que han funcionado lo suficientemente bien como para ser considerados válidos y, por lo tanto, se les debe enseñar a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”

El entorno interno es quien genera la atmósfera y el clima donde se genera la comunicación en la organización (Anderson and West, 1998; Smidts et al., 2001; Chen and Lin, 2004; Dackert et al., 2003). Factores como la cultura, la manera en la que se enfrentan o manejan los conflictos y los sistemas empleados de la comunicación pueden afectar la condición del clima de la comunicación (Handy, 1985). Dicho clima está predominado por los aspectos psicológicos (individualmente) y organizativos (grupales) (Smidts et al., 2001). El clima se entiende como un entorno dinámico que va cambiando constantemente y que es parte de la comunicación. Grunig et al. (1992) lo entiende cómo, son las interpretaciones y percepciones que captan los empleados de la organización de esta. Smidts et al. (2001) trata de analizar y comprender la calidad del clima existente en la organización y expone que se debe crear un clima positivo para hacer que los empleados se sientan identificados con la organización. Los autores anteriormente mencionados consideran que existen varios niveles en el clima de la comunicación, donde se encuentran la gestión superior (parte estratégica), los supervisores (los gestores de línea) y los compañeros (partes similares).

Por lo tanto, la comunicación interna forma parte de un clima y cultura propiciada por la organización. Según como sea la comunicación interna que se desee en la organización, esta influirá en la cultura corporativa. La gestión de línea se encarga de establecer controles y rutinas en la organización mediante evaluaciones y reuniones.

Para concluir, todas las partes interesadas internas de la organización forman parte de la comunicación externa (Morsing, 2006), pero se debe de separar los diferentes tipos y dimensiones de la comunicación para tener una compensación de esta más detallada. En definitiva, los directivos de las organizaciones tienen que poner empeño en lograr

obtener una comunicación lo más efectiva posible y así poder lograr comprender a los empleados.

3.10 Creación de valor mediante la Comunicación

Existe un gran desconcierto de cómo entender el valor de una organización, pudiendo utilizar varias de razones para entender el valor de la comunicación en las organizaciones como la construcción de la reputación y las marcas, ganar liderazgo, motivar a los empleados e incluso aumentar las ventas. Un propósito de la comunicación corporativa es el cumplimiento de los objetivos corporativos en una empresa.

La comunicación interna actúa como una función transversal con el objetivo de cumplir la misión de la organización de diferentes formas (Christensen and Cornelissen, 2011; Holtzhausen and Zerfass, 2015; Nothhaft, 2010). Para ello es necesario conocer que se entiende por creación de valor en las organizaciones. Para la creación de valor en cualquier negocio se tiene que establecer una estrategia corporativa donde se definan los valores que se desean respaldar y crear.

La creación de valor se entiende como la transformación de recursos en bienes o servicios con un mayor valor asociado tras la transformación. El objetivo de las empresas es trabajar de la manera en la que genere un mayor valor financiero y crear valor en el futuro. Antiguamente el valor de la organización se basaba con el valor que tenían las acciones en el momento, evaluándola únicamente en valores económicos como el ROI (Zerfass, 2008^a). La comunicación corporativa colabora generando valor en la organización posicionando a la empresa en el mercado o al establecer una imagen de marca atractiva para atraer a los inversores. Es sabido que las empresas no tendrán éxito únicamente a base de cuantos accionistas o cuánto vale la empresa en sí, sino que también es esencial que exista una buena relación entre todos los empleados de la organización, además de los políticos, clientes, medios de comunicación, etc. Por lo tanto, una institución puede hacerse un hueco en el mercado, además de los entornos sociales y políticos (Zerfass, 2008^a).

En definitiva, la comunicación debe encargarse de gestionar y medir un plan estratégico para poder posicionarse en el mercado empleando medios comunicativos, por ello la comunicación interna corporativa se puede entender como una forma de crear

valor en la empresa. Los métodos de comunicación se encuentran en las tareas principales (como la logística, operaciones, marketing etc.), como en las de apoyo (gestión de recursos humanos, tecnología y adquisiciones). Tras lo mencionado anteriormente la comunicación deja de ser únicamente una herramienta utilizada por los ejecutivos o gerentes para comunicarse con los empleados o las partes interesadas, sino que también es un método indispensable para percibir y entender el entorno donde se mueve la empresa, ayudando a reposicionar la organización, a establecer las estrategias oportunas y puede ayudar a mejorar las actividades corporativas de la empresa.

3.11 Satisfacción laboral

Un conjunto de reacciones de evaluación es favorable para la organización, el trabajo que desempeña y aumenta la motivación para mejorar el rendimiento en el puesto de trabajo. De las reacciones evaluadas, la satisfacción fue la más característica (Keeping and Levy, 2000). Lai Wan (2007) detalla que la satisfacción empresarial debe de ser un objetivo imprescindible en las organizaciones, ya que se ha manifestado que existe una relación positiva entre la rentabilidad, productividad, retención de los empleados y la satisfacción del cliente con la satisfacción de los empleados. Los empleados que estén satisfechos y motivados al desempeñar su trabajo darán un mejor servicio al cliente proporcionándoles una mayor satisfacción, además contribuirá al beneficio de la organización. La eficiencia de los sistemas de evaluación se compone de características técnicas, marco organizacional de la empresa y de la administración general de la organización, relacionándolas con las demás actividades de la organización (Pooyan and Eberhardt, 1989).

La calificación del desempeño es esencial para transmitir el mensaje de retroalimentación (Kluger and DeNisi, 1996). Este proceso de retroalimentación trata de que los superiores proporcionen a los empleados satisfacción mediante el trabajo realizado mediante la retroalimentación. Según Pooyan and Eberhardt (1989), para mejorar la satisfacción de los empleados al desempeñar su trabajo es la relación entre empleado y superior. Otro sistema de evaluación de la satisfacción es la retroalimentación entre los empleados de la organización. Esta retroalimentación es esencial por las respuestas que ofrece a los directivos sobre la organización y sus componentes (Kluger and DeNisi, 1996). Esto autores argumentan que la retroalimentación sobre el desempeño y el trabajo produce un aumento de la

satisfacción y motivación de los empleados en sus puestos de trabajo, que posteriormente se transformaran en una mejora en la toma de decisiones por parte de la empresa y un mayor aumento profesional. Por ello, la retroalimentación entre empleados, directivos, etc., son imprescindibles para las actividades de las organizaciones como el desarrollo profesional, la motivación, la satisfacción laboral, entre otras (McCarthy and Garavan, 2001).

La comunicación interna debe de establecerse en cualquier organización y es indispensable para el correcto funcionamiento de la empresa, ya que de esta se formará el clima, la cultura y el alcanzar los objetivos empresariales, por lo tanto, se puede entender que es la manera de describir, explicar y entender las organizaciones. Además, se debe tener un fuerte lazo con las partes interesadas para el logro de los objetivos conjuntamente, por ende es preferible establecer una comunicación rutinaria en el puesto de trabajo, para establecer un sentimiento de lealtad y compromiso mutuo entre empleado y empresa, para que se sientan identificados. Por ello, la comunicación se puede entender como una herramienta estratégica empresarial tanto internas como externas, por lo tanto, una mejora de la comunicación interna supone una mejoría en la empresa, por ende, este trabajo presenta una serie de objetivos para la elaboración de un plan de intervención para mejorar la comunicación interna de una organización.

4. Objetivos del trabajo.

Los objetivos que se van a desarrollar en este trabajo se dividen en dos partes, un objetivo general el cual se basa el trabajo y cuatro subobjetivos que complementan al general.

El objetivo general *es establecer un plan estratégico para una organización de un plan de intervención, donde se establece la elaboración, ejecución y control de esta para alcanzar los objetivos establecidos por la misma.*

En este trabajo, tenemos como objetivo general:

- Establecer un plan de intervención que permita mejorar la comunicación interna en una organización.

Por otro lado, como objetivos derivados del anterior podemos establecer:

- Establecer un procedimiento para evaluar la comunicación interna.
- Diseñar un proceso de análisis de las necesidades de la empresa para la organización del plan de intervención para mejorar la comunicación interna.
- Diseñar un plan de intervención para mejorar la comunicación interna de todos los empleados de la organización.
- Establecer un protocolo de actuación en la organización de un plan para mejorar la comunicación interna.

5. Plan de intervención.

Una vez pactado el día de la reunión informativa que se realizará a la semana siguiente de la llamada telefónica siendo el lunes 4 de febrero en la oficina de la empresa interesada la fecha establecida dicha reunión, esta reunión empezará a las 9:30 de la mañana y tendrá una duración de tres horas como máximo con una pausa de media hora de descanso, finalizando a las 12:30.

Los asistentes a la reunión serán los siguientes:

- Gerentes de la organización
- Empresa que desarrolle el plan de intervención

Objetivos de la reunión:

- Conocer las necesidades detectadas por parte de los gerentes de la empresa
- Realizar un primer análisis sobre el sistema de comunicación interna de la empresa

Tras esta reunión como primer contacto entre las empresas deben de establecerse los pasos para llevar a cabo el plan de intervención, tras analizar las necesidades planteadas en dicha primera reunión se establecen las etapas a desarrollar:

A. Evaluación Inicial

Pasadas 2 semanas de la reunión, se pondrá en marcha la evaluación inicial para conocer el estado de la comunicación interna actual en la organización. Para ello, se utilizarán dos herramientas para conocer y evaluar la comunicación interna actual.

1. Prueba: Cuestionario a empleados seleccionados

Se realizara el día 19 de febrero, donde se les entregará a los trabajadores seleccionados un cuestionario para conocer su percepción y como ven la comunicación interna actual, este cuestionario (Anexo 1) tendrá una duración de media hora empezando a las 9:30 de la mañana y acabando a las 10:00., Los empleados que vayan a realizar el cuestionario serán seleccionados aleatoriamente siendo los mismos en todos los departamentos hasta llegar a 2/3 partes del personal, con los cuestionarios se intenta conocer las percepciones

individuales de cada empleado para tener una visión concreta de como está planteada la comunicación interna en la empresa.

El cuestionario constará de dieciocho preguntas en las que el entrevistado tendrá que ir respondiendo. Estas preguntas estarán orientadas al ámbito laboral como por ejemplo ¿Ha realizado entrevistas de evaluación en el último año?, además de la comunicación llevada a cabo por la empresa son sus empleados, como se comunica el jefe a sus subordinados diariamente, entre otras. Dichas preguntas deberán de responderse de varias maneras, con un sí o no, otras deberá de elegir el nivel de satisfacción con una serie de preguntas y otras con varias opciones que tendrá que elegir una, estas preguntas se tendrán que responder según la opción más apropiada en base a las percepciones del individuo y dando la opción justificar la respuesta al propio individuo.

Esta prueba tiene como objetivo conocer las percepciones individuales de los empleados sobre la comunicación interna actual, una vez que se estén resultados se compararán entre ellos globalmente para conocer y establecer en qué áreas se es ineficiente para modificarlo.

2. Prueba: Entrevistas semi-estructuradas

Como complemento a la realización del cuestionario se llevarán a cabo una serie de entrevistas semi-estructuradas (Anexo 2) con el objetivo de conocer las percepciones de los miembros de un mismo departamento de la comunicación interna, separando a los empleados de los directivos y sus superiores para minimizar cualquier sesgo, estas entrevistas se centran en conocer la perspectiva global y de grupo de la comunicación interna actual, para ello estas encuestas se realizarán en varios días el 20 y el 21 de febrero a las 10:00 de la mañana y acabando a las 13:00 donde se tendrá un descanso de media hora, los empleados que vayan a realizar la entrevista serán elegidos aleatoriamente 2/3 partes del personal, esta serie de entrevistas se busca profundizar y detallar cómo perviven, viven, sienten la como está planteada y estructurada la comunicación en la organización.

Las entrevistas grupales constarán de una serie de preguntas en la que se desarrollará la conversación, esta prueba es más abierta que la anterior ya que da la opción de que los individuos den su propia respuesta a los entrevistadores y al ser en grupo estos puedan

complementar lo que uno responde o indique teniendo un carácter abierto. Las entrevistas se realizarán con los integrantes de un mismo departamento para conocer cómo se produce la comunicación en los diferentes departamentos. Unas de las preguntas plantadas son ¿Asisten a las Jornadas de Prácticas que organiza la organización?, ¿Con qué frecuencia la información relevante le llega por medios “informales”, en lugar de por los canales formales?, entre otras.

B. Análisis de los resultados obtenidos

Se analizarán los resultados obtenidos por parte de ambas pruebas para ponerse en contacto y transmitírsele al gerente la empresa. Se establece que el día 7 de marzo se produzca la reunión donde se les transmitirá los resultados obtenidos, el lugar acordado para la reunión será en la oficina de la empresa encargada de la ejecución del plan, dicha reunión se estima que tendrá una duración de dos horas de 9:30 a 11.30.

El análisis que se realizará será por departamentos, para establecer cuales tienen una mejor comunicación, cohesión, entre otras y cuáles son las que se encuentran en peor estado. Para así entender como han llegado a tener una buena comunicación, ver cómo funciona y el porqué. Una vez finalizado el análisis por departamentos se comparan entre ellas para ver las similitudes y diferencias entre ellas para establecer mejoras oportunas.

C. Presentación de resultados iniciales

Una vez finalizadas las entrevistas se pondrá en marcha la evaluación y sintetización de los resultados obtenidos, al obtenerlos se pondrá en contacto con el gerente la empresa para comunicarle una fecha para realizar una reunión para transmitirle los resultados obtenidos, siendo el día 7 de marzo y en la oficina de la empresa encargada de la ejecución del plan, dicha reunión se estima que tendrá una duración de dos horas de 9:30 a 11.30.

El día de la reunión se reunirán ambas empresas para informar a la organización de los datos obtenidos de los cuestionarios y entrevistas para trasmitírsele al cliente, tras haber detallado los hallazgos obtenidos se les propone un plan de intervención inicial para

explicarles cómo se va a establecer el plan de actuación final y que pautas se tienen que seguir, una vez finalizada la reunión acuerdan otro día para la presentación de cómo va a ser el plan, siendo el 15 de marzo de 9:30 a 11:30.

D. Plan de Intervención

El día 15 de marzo a las 9:30 se procederá a establecer cómo se realizará el plan de intervención, dicho plan consistirá en la puesta en marcha de una intranet y la creación de un buzón de sugerencias dentro de esta, para mejorar la comunicación interna de la empresa mediante los sistemas operativos de empresa mejorando la transmisión de información entre los integrantes de la empresa permitiendo que las personas que por su cargo, posición o situación en la empresa puedan compartir los problemas, necesidades comunes, pudiendo intercambiar información y debatir sobre los aspectos que les afecten. La retroalimentación se produce en tiempo real, donde se plasma lo sucedido hace una semana o hasta un mes ya que esta debe de ser continua. Como se ha mencionado anteriormente con la intranet hoy en día puede transmitir información crítica directamente a los miembros del grupo y facilita las actividades coordinadas en la organización.

La intranet será de carácter empresarial, quiere decir se utilizará exclusivamente para cuestiones de la propia organización, para acceder a la misma los empleados deberán de registrarse previamente con su número de identificación y una contraseña pudiendo acceder tanto dentro de la compañía como fuera de sus instalaciones, haciendo más fácil y accesible su utilización. Además, los empleados dispondrán de un correo donde la empresa y los propios empleados podrán mandarse emails para comunicar todo tipo de opiniones, ideas que se les planteen pudiendo la empresa comunicarles cualquier mejora, reunión, etc. La intranet va a estar separada por departamentos, quiere decir que los empleados de cada departamento solo podrán ver y acceder a toda la información de su propio departamento, los integrantes de cada departamento no podrán acceder a la información de otro departamento, pero sí que podrán comunicarse con cualquier empleado de la empresa mediante el correo electrónico o mediante un foro que estará destinado tanto a cuestiones de la empresa como fuera pudiendo hablar de cualquier cosa pudiendo dar opiniones, ideas, sugerencias, etc.

Para acceder a la intranet el individuo deberá de iniciar sesión con su cuenta de usuario y al entrar al programa tendrá acceso a sus propios datos, como información de su departamento sobre cualquier tema que se haya subido por el jefe del departamento u otro empleado o ver sus propios datos donde se refleje su nómina, el tiempo que ha permanecido en la empresa entre otras.

La intranet tendrá una serie de enlaces principales que les llevará a las notificaciones, donde se muestra lo nuevo que se haya actualizado, cualquier mensaje u operación nueva realizada., Otro enlace es el de su perfil donde podrá modificar sus datos y como la página, por ultimo tendrá un enlace al tablón del departamento que pertenezcan y que el programa reconoce al individuo que inicia sesión y le vincula con el departamento correspondiente, en este tablón podrá acceder a toda la información del departamento y del trabajo como el trabajo que se está desarrollando, el que le toca realizar y la urgencia del mismo. Por último, tendrá un buzón de correo donde se podrá comunicar con cualquier empleado de la empresa.

La intranet tendrá una serie de sub-enlaces que se podrán buscar con un buscador que facilitará la búsqueda de información y enlaces o ir buscándolo manualmente, en el buscador podrá filtrar para facilitar su búsqueda como por departamentos, que tipo de información busca, en qué nivel de la empresa, etc. Los sub-enlaces constarán de un foro donde se podrá debatir, hablar, opinar de cualquier tema que se desee ya sea con relación al trabajo y la empresa o no, también habrá un enlace a los objetivos de la empresa y del departamento, otro será el buzón de sugerencias donde se transmitirá cualquier anomalía en la empresa, desagrado, opiniones a la empresa y por último estará el de cerrar sesión.

Ahora bien, los empleados de la organización tendrán acceso a lo mencionado anteriormente, pero los directivos de cada departamento tendrán además acceso a todos los empleados de su departamento para comprobar su trabajo, pero sin acceder a sus comentarios y mensajes.

Una vez terminado el diseño y maquetación de la intranet, se deja al cargo a dos informáticos de la empresa desarrolladora para su supervisión y mantenimiento, para que no se quede obsoleta e inexacta. Una vez establecida la intranet se implantarán unos talleres de dos horas a los empleados de la empresa para enseñarles a utilizarla.

El diseño de la capa visual de la misma es fundamental, ya que debe transmitir en todo momento los valores, ideales y filosofía de la empresa. Por ese motivo, la tipografía debe ser clara, fácilmente legible. Los colores seleccionados deberán heredar del logo de la empresa y además debe ser intuitiva y con alto nivel de "usabilidad". Por ello, se realizarán revisiones periódicas para comprobar el desarrollo del trabajo de programación hasta la presentación del resultado final. Una vez esté lista se realizarán dos tests de prueba con algunos usuarios con el objetivo de conocer que se trata de un entorno cómodo y accesible. Tras estas comprobaciones y tests se puede proceder a activar la misma.

E. Evaluación de la intervención

Los informáticos terminarán de crear y organizar la intranet el día 20 de mayo desde la última reunión, una vez activada la intranet de la empresa se procederá a establecer dos semanas para que los empleados se acostumbren y se familiaricen con la plataforma y posteriormente se evaluarán los resultados obtenidos del plan. Esta evaluación pretende conocer la opinión más elaborada y precisa posible para conocer si ha habido una mejora o no respecto a la última evaluación realizada anteriormente.

El método para la evaluación es el mismo que la evaluación pre-intervención con el objetivo de contar con un valor comparable en diferentes momentos temporales.

El día 10 de junio a las 9:30 de la mañana empezará la evaluación de la comunicación interna para conocer si ha habido una mejora, esta encuesta tiene una duración de media hora acabando a las 10:00. En cambio, los días 11 y 12 de junio se procederá a realizar las entrevistas grupales empezando a las 10:00 y con una duración de 3 horas, esta entrevista tendrá un descanso de media hora acabando a las 13:00.

F. Presentación resultados

El 24 de junio se establece una reunión en una oficina de la empresa encargada de la ejecución del plan para la presentación de los resultados obtenidos del plan y se establecerán unas líneas de trabajo para los próximos meses, dicha reunión tendrá una duración de 3 horas empezando a las 10:00 hasta las 13:00. Tras la presentación se le

proporcionará una serie de recomendaciones para trabajar en los próximos meses como, material a publicar en la intranet, cómo fomentar su uso, fomentar la comunicación formal e informal entre los integrantes de la empresa mediante reuniones, comidas, etc.

Por último, se acuerda establecer una última evaluación de la comunicación interna pasados 6 meses para confirmar si realmente existe una mejora y si perdura durante el tiempo, comparándolos con los anteriores.

G. Evaluación Pasados 6 meses

El 2 de diciembre se iniciará la última evaluación centrándose en que si realmente ha habido una mejora y si todavía persiste. La evaluación se realizará de la misma manera como las anteriores mediante una encuesta, siendo el 5 y 6 de diciembre las entrevistas grupales.

H. Presentación resultados

Se acuerda la última reunión el día 20 de diciembre para la presentación de los resultados obtenidos, en esta reunión se revisarán los resultados obtenidos en cada evaluación y comparándolos entre sí, para detallar si realmente ha habido una mejora, cuando ha sido y en que ámbito. Esta reunión empezará a las 9:30 y tendrá una duración de 4 horas con un descanso de media hora. Al finalizar la presentación de los resultados se le entregará a la empresa una serie de recomendaciones para que ella misma siga trabajando sobre la comunicación interna de la organización, como fomentar la comunicación retroactiva mediante un buen feedback por parte de la dirección y los empleados, mediante la realización de reuniones y encuentros periódicos para generar una buena comunicación y cohesión entre los empleados y departamentos. La utilización de plataformas digitales para uso corporativo para fomentar las conversaciones en la empresa, mediante ese conjunto de herramientas se consigue unir al personal y fomentar las redes sociales mediante la comunicación dialógica, entre otras.

6. Conclusiones

En conclusión, este trabajo presenta una serie de objetivos para la elaboración de un plan de intervención para mejorar la comunicación interna de una organización, ya que el uso de intranet se mejora, integra y transmite mejor la comunicación dentro de la empresa que facilita la gestión del conocimiento.

El objetivo general de establecer un plan estratégico para la organización de un plan de intervención que permita mejorar la comunicación interna se desarrolla en la construcción de dicho plan mediante la utilización de una intranet acompañada de un buzón de sugerencias dentro de esta, la intranet consta de una plataforma en la web de la organización donde se podrá dar opiniones, sugerencias, gustos tanto de temas laborales como de cualquier otro en el foro. Este objetivo centra desde que se debe de realizar para antes del plan como conocer cómo está la comunicación interna al inicio, como se va a conocer, el análisis que se realizara, las reuniones, etc.

Los sub-objetivos planteados son diversos empezando por establecer un procedimiento para evaluar la comunicación interna y analizar las necesidades de la empresa para la organización del plan de intervención para mejorar la comunicación interna, este se desarrollara mediante la utilización de una encuesta a los empleados complementada con una entrevista grupal. Este procedimiento se realizará varias veces para conocer y establecer cómo se encuentra la comunicación en cada etapa del tiempo ya sea al inicio, después de implementar el plan y transcurrido un tiempo de la implementación para establecer si se mantiene en el tiempo.

Otro subobjetivo es el diseño del plan de intervención, este objetivo consta de cómo va a ser el plan de intervención y de que va a constar. El plan consta de crear una intranet y un buzón de sugerencias en la plataforma. Por último, se encontraría establecer un protocolo de actuación en la organización de un plan para mejorar a comunicación interna, para que todo vaya según lo planeado.

Las intranets son una herramienta que van dirigidas a un publico previamente establecido y se encargan de mejorar las comunicaciones dentro de la organización. Con el uso de esta herramienta la empresa crea valor mediante la información ya que junta

toda la información de la empresa y les hace llegar a todos los empleados de cualquier parte de la empresa y fuera de la misma a tiempo real.

Por tanto, las intranets se pueden utilizar de forma estratégica para alcanzar los objetivos corporativos, reduciendo el coste y esfuerzo asociado con la búsqueda y transmisión de información corporativa, aumentando el valor de la empresa a través de la comunicación.

A lo largo del trabajo hemos llegado a la conclusión de que la comunicación interna es esencial en las organizaciones y que hay que tenerla en cuenta para que no supongan un obstáculo sino una ventaja para la empresa, algunos autores como Dolphin (2005, (p.172)) la definen como *“la comunicación interna es una transacción entre individuos o grupos de individuos de varios niveles y áreas en el cual se especialicen para diseñar y rediseñar las organizaciones”* percibiéndola como un intercambio de información entre los integrantes de la empresa con la que se constituye la organización , en cambio Quirke (2000, p. 21) la define como *“En la era de la información, los activos de una organización incluyen el conocimiento y las interrelaciones de sus personas. Su negocio es tomar el aporte de información, usar los activos creativos e intelectuales de su gente para procesarla y generar valor. La comunicación interna es el proceso central mediante el cual las empresas pueden crear este valor”*, ya no trata de únicamente la comunicación entre los empleados y directivos, sino que va más allá pudiendo crear valor dentro de la empresa mediante la comunicación e información que se produce dentro de la empresa, además, (Cornelissen, 2004, (pp 56-92).) define el termino como si se tratara de la gestión profesional entre las interacciones que tienen un interés común o tienen una participación en una organización en particular. Dicho esto, la comunicación interna se puede entender como la gestora estratégica entre las interacciones y relaciones entre los empleados de todos los niveles de la organización. Con esta comunicación, se da a los empleados la máxima información posible sobre lo que ocurre en la organización para dar una respuesta rápida a los cambios que ocurren dentro de la empresa día a día.

Como ya se ha mencionado anteriormente, la comunicación interna es un elemento indispensable en las organizaciones hoy en día ya que tiene en cuenta tanto al público interno como al externo ya que este es el que nos aporta la información para cómo va a

actuar la empresa y a quienes se va a dirigir, en cambio una comunicación ineficiente puede acarrear un gran problema a la organización, haciendo el trabajo ineficiente como indica Profile (2006), detallando que este tipo de comunicación crea un clima laboral entre los compañeros y líderes que se traducirá en una disminución de la productividad de la empresa.

La comunicación en las organizaciones se puede dividir en dos partes, una es la comunicación interna centrándose en el público interno que son los integrantes de la empresa y la otra es la comunicación externa que se centra en el público externo como los clientes, proveedores, etc. Cheney and Christensen (2001) exponen que, si se utilizan ambas comunicaciones sin tener en cuenta la una a la otra los datos que se obtendrían estarían sesgados y difusos, ya que no están separadas, sino que conforman un todo,

La comunicación interna plantea una serie de beneficios en las organizaciones como las relaciones internas de la organización y el que genera un ambiente positivo. Mediante un ambiente adecuado los empleados se sentirán pertenecientes a la organización compartiendo un mismo objetivo colectivo. Como la comunicación interna se sitúa en entornos dinámicos como son las organizaciones, sirve para transmitir a los trabajadores todo tipo de cambio que se produce para saber cuál es la dirección estratégica adecuada.

La motivación y la satisfacción laboral son otros factores que produce una buena comunicación entre los empleados, con los trabajadores motivados se produce una mejora del desempeño y el rendimiento, traduciéndose en una mayor productividad laboral y rentabilidad para la organización ya que existe una relación positiva entre rentabilidad y productividad.

En definitiva, la comunicación intenta crear confianza en los empleados, la confianza está relacionada con el clima social de la empresa y por lo tanto se puede decir que con la comunicación se puede crear el clima de la propia organización. Por ello, la comunicación se puede entender como una herramienta estratégica empresarial tanto internas como externas, por lo tanto, una mejora de la comunicación interna supone una mejoría en la empresa.

7. Referencias

- Anderson, N.R. and West, M.A. (1998), "Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19 No. 3, pp. 58-235.
- Argenti, P.A. (1996), "Corporate communication as a discipline", *Management Communication Quarterly*, Vol. 10 No. 1, pp. 73-97
- Asif, S. and Sargeant, A. (2000), "Modelling internal communication in the financial services sector", *European Journal of Marketing*, Vol. 34 Nos 3/4, pp. 299-317.
- Banck, B. and Nyström, C. (2005), "*Intranet use: a study of five Swedish organizations*", *Journal of Organizational Transformation and Social Change*, Vol. 2 No. 2, pp. 80-153.
- Bernstein, D. (1984), *Corporate Image and Reality*, Holt Rinehart and Winston, Eastbourne, p. 97.
- Chen, C.J. and Lin, B.W. (2004), "The effects of environment, knowledge attribute, organizational climate, and firm characteristics on knowledge sourcing decisions", *R & D Management*, Vol. 2 No. 34, pp. 46-137.
- Cheney, G. (1983), "The rhetoric of identification and the study of organizational communication", *Quarterly Journal of Speech*, Vol. 69, pp. 58-143.
- Cheney, G. and Christensen, L. (2001), "Organizational identity linkages between internal and external communication", in Jablin, F.M. and Putnam, L.L. (Eds), *The New Handbook of Organizational Communication*, Sage, Thousand Oaks, CA, p. 231.
- Christensen, L.T. and Cornelissen, J. (2011), "Bridging corporate and organizational communication: review, development and a look to the future", *Management Communication Quarterly*, Vol. 25 No. 3, pp. 383-414.
- Clampitt, P. (2000), "The questionnaire approach", in Hargie, O. and Tourish, D. (Eds), *Handbook of Communication Audits for Organisations*, Routledge, London, p. 51.

- Cornelissen, J. (2004), *Corporate Communications Theory and Practice*, Sage, London, p. 42-189.
- Cozier, Z. and Witmer, D. (2001), "The development of a structuration analysis of new publics in an electronic environment", in Heath, R.L. (Ed.), *Handbook of Public Relations*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 23-615.
- Curry, A. and Stancich, L. (2000), "*The intranet: an intrinsic component of strategic information management?*", *International Journal of Information Management*, Vol. 20 No. 4, pp. 68-249.
- Dackert, I., Jackson, P.R., Brenner, S. and Johansson, C.R. (2003), "Eliciting and analysing employees' expectations of a merger", *Human Relations*, Vol. 56 No. 6, pp. 25-705.
- De Ridder, J. (2004), "Organisational communication and supportive employees", *Human Resource Management Journal*, Vol. 14 No. 3, pp. 20-31.
- Deetz, S. (2001), "Conceptual foundations", in Jablin, F.M. and Putnam, L.L. (Eds), *The New Handbook of Organizational Communication*, Sage, Thousand Oaks, CA, p. 5.
- Dolphin, R.A. (2005), "Internal communications: today's strategic imperative", *Journal of Marketing Communications*, Vol. 11 No. 3, pp. 90-171.
- Duane, A. and Finnegan, P. (2003), "*Managing empowerment and control in an intranet environment*", *Inf. Syst. J.*, Vol. 13 No. 2, pp. 58-133.
- Edenius, M. and Borgerson, J. (2003), "*To manage knowledge by intranet*", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7 No. 5, pp. 36-124.
- Edwards, B. and Eckblad, J. (1984), "Motivating the British construction industry", *Construction Management and Economics*, Vol. 2, pp. 56-145.
- E-encuesta.com. (2018). Encuesta de comunicación interna. septiembre 5, 2018, de e-encuesta.com Sitio web: <https://www.e-encuesta.com/encuesta-comunicacion-interna/>
- FitzPatrick, L. (2004), "Trusting the communicators", *Profile*, July/August, CIPR, pp.19.

- Foreman, S. (1997), "IC and the healthy organization", in Scholes, E. (Ed.), *Handbook of Internal Communication*, Gower, Aldershot, p. 24.
- Forman, J. and Argenti, P.A. (2005), "How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: an exploratory qualitative study", *Corporate Reputation Review*, Vol. 8 No. 3, pp. 64-245.
- Frank, A. and Brownell, J. (1989), *Organizational Communication and Behaviour: Communicating to Improve Performance*, Holt, Rinehart and Winston, Orlando, FL, p. 5-6.
- Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, MA, p. 19-218.
- Ginter, P.M. and Duncan, W.J. (1990), "Macroenvironmental analysis for strategic management", *Long Range Planning*, Vol. 23 No. 6, pp. 91-100.
- Grunig, J.E. and Hunt, T. (1984), *Managing Public Relations*, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, New York, NY, pp.240-253.
- Grunig, J.E. and Repper, F. (1992), "Strategic management, publics and issues", in Grunig, J. (Ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ, pp. 57-117.
- Grunig, J.E., Dozier, D.M., Ehling, W.P., Grunig, L., Repper, F.C. and White, J. (Eds) (1992), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, p. 540-569.
- Handy, C. (1985), *Understanding Organisations*, Penguin Books, London, pp.185-222.
- Hogg, M.A. and Terry, D.J. (2000), "Social identity and self-categorization processes in organizational contexts", *The Academy of Management Review*, Vol. 25 No. 1, pp. 40-121.
- Holtzhausen, D.R. and Zerfass, A. (2015), "Strategic communication. opportunities and challenges of the research area", in Holtzhausen, D.R. and Zerfass, A. (Eds), *The Routledge Handbook of Strategic Communication*, Routledge, New York, NY, pp. 3-17.

- Jackson, P.R. (2004), "Ethical work practices, communication and organisational commitment: ethics as the ordinary embodiment of organisational identity", *Ethical Space: The International Journal of Communication Ethics*, Vol. 1 No. 2, pp. 9-23.
- Jefkins, F. (1988), *Public Relations Techniques*, Heinemann Professional Publishing, London, pp.287.
- Johnson, J. and Scholes, K. (1999), *Exploring Corporate Strategy*, 5th ed., Prentice-Hall, Hemel Hempstead, p. 73.
- Jones, T.M. (1995), "Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics", *The Academy of Management Review*, Vol. 20 No. 2, pp. 37-404.
- Kalla, H.A. (2005), "Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 10 No. 4, pp. 14-302.
- Karlsbjerg, J., Damsgaard, J. and Scheepers, R. (2003), "A *taxonomy of intranet implementation strategies: to make or buy?*", *Journal of Global Information Management*, Vol. 11 No. 3, pp. 39-62
- Keeping, L.M. and Levy, P.E. (2000), "Performance appraisal reactions: measurement, modelling and method bias", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85 No. 5, pp. 23-708.
- Kluger, A.N. and DeNisi, A. (1996), "The effects of feedback interventions on performance: a historical review, meta-analysis and a preliminary feedback intervention theory", *Psychological Bulletin*, Vol. 119 No. 2, pp. 84-254.
- Lai Wan, H. (2007), "Human capital development policies: enhancing employees' satisfaction", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 31 No. 4, pp. 297-322.
- Lai, V. (2001), "*Intraorganizational communication with intranets*", *Association for Computing Machinery: Communications of the AMC*, Vol. 4 No. 7, pp. 95-100.

- Laufer, A. and Moore, B.E. (1983), "Attitudes toward productivity pay programmes", *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 109 No. 1, pp. 89-101.
- Lengel, R. and Daft, R. (1988), "The selection of communication media as an executive skill", *The Academy of Management Executive*, Vol. 11 No. 3, pp. 32-225
- L'Etang, J.L. (2005), "Critical public relations: some reflections", *Public Relations Review*, Vol. 31, pp. 6-521.
- Lewin, K. (1945), "The Research Centre for Group Dynamics a Massachusetts Institute of Technology", *Sociometry*, Vol. 8 No. 2, pp. 36-126.
- McCarthy, M.A. and Garavan, N.T. (2001), "360° feedback processes: performance improvement and employee career development", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 25 No. 1, pp. 5-32.
- Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1997), *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*, Sage, Thousand Oaks, CA, p. 11-13.
- Miller, K. (1999), *Organizational Communication*, 2nd ed., Wadsworth Publishing, Belmont, CA, p. 1.
- Morsing, M. (2006), "Corporate social responsibility as strategic auto-communication: on the role of external stakeholders for member identification", *Business Ethics: A European Review*, Vol. 15 No. 2, pp. 82-171.
- Mumby, D.K. and Stohl, C. (1996), "Disciplining organizational studies", *Management Communication Quarterly*, Vol. 10 No. 1, pp. 50-72.
- Nothhaft, H. (2010), "Communication management as a second order management function: roles and functions of the communication executive – results from a shadowing study", *Journal of Communication Management*, Vol. 14 No. 2, pp. 127-140.
- Palmer, A. and Hartley, B. (2002), *The Business Environment*, 4th ed., McGraw-Hill, Maidenhead, p. 7-29.

- Pooyan, A. and Eberhardt, B.J. (1989), "Correlates of performance appraisal satisfaction among supervisory and non-supervisory employees", *Journal of Business Research*, Vol. 19 No. 3, pp. 26-215.
- Profile (2006), "Workplace inefficiency link to communications", *Profile*, No. 56, pp.4.
- Quirke, B. (2000), *Making the Connections; Using Internal Communication to Turn Strategy into Action*, Gower, Aldershot, pp.21-34.
- Robertson, S. (2004), "EU internal comms directive looms", *PR Week*, 16 July, p. 17.
- Schein, E.H. (1984), "Coming to a new awareness of organizational culture", *Sloan Management Review*, Vol. 25 No. 2, Reprinted in Schein, E.H. (1987) (Ed.) *The Art of Managing Human Resources*, Oxford University Press, New York, NY, p. 262.
- Scholes, E. (1997), *Handbook of Internal Communication*, Gower, Aldershot, p. 18.
- Smidts, A., Pruyn, A. and van Riel, C. (2001), "The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification", *Academy of Management Journal*, Vol. 49 No. 5, pp. 62-1051.
- Smithers, G.L. and Walker, D.H.T. (2000), "The effect of the workplace on motivation and demotivation of construction professions", *Construction Management and Economics*, Vol. 18, pp. 41-833.
- Sparrow, P. and Cooper, C.L. (2003), *The Employment Relationship*, Butterworth Heinemann, Oxford, p. 2-103.
- Stauss, B. and Hoffmann, F. (2000), "Minimizing internal communication gaps by using business television", in Varey, R. and Lewis, B. (Eds), *Internal Marketing Directions for Management*, Routledge, London, p. 145.
- Stone, N. (1995), *The Management and Practice of Public Relations*, Macmillan Press, London, p.115.
- Tourish, D. and Hargie, O. (2004), "Motivating critical upward communication: a key challenge for management decision making", in Tourish, D. and Hargie, O. (Eds), *Key Issues in Organizational Communication*, Routledge, London, p. 189.

- Trelles, I. (2001). *Comunicación Organizacional, Selección de lecturas*. La Habana: "Félix Varela" p.127.
- Van Riel, C. (1995), *Principles of Corporate Communication*, Prentice-Hall, Harlow, pp.13-26.
- White, J. and Mazur, L. (1995), *Strategic Communications Management*, Addison Wesley, Cambridge, MA, p. 172.
- Wright, D. (1995), "The role of corporate public relations executives in the future of employee communications", *Public Relations Review*, Vol. 21 No. 3, pp. 98-181.
- Yeomans, L. (2006), "Internal communication", in Tench, R. and Yeomans, L. (Eds), *Exploring Public Relations*, Pearson Education, Harlow, pp. 52-332.
- Zerfass, A. (2008a), "Corporate communication revisited: integrating business strategy and strategic communication", in Zerfass, A., van Ruler, B. and Sriramesh, K. (Eds), *Public Relations Research. European and International Perspectives and Innovations*, Verlag für Sozialwissenschaften (VS), Wiesbaden, pp. 65-96.

8. Anexos

1) Anexo 1

Cuestionario

El cuestionario empleado para evaluar la opinión de los pertenece a E-encuesta.com, (2018).

- Cuestionario individual:

Dedique 10 minutos a responder esta encuesta. Los resultados obtenidos, servirán para mejorar la calidad de nuestro trabajo. Es importante que responda con sinceridad puesto que las respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima.

Marque con una X las respuestas.

Marque del 1 (siendo nada conforme) al 5 (siendo muy conforme).

PREGUNTAS

1. SEXO.
 - MUJER
 - HOMBRE
2. ¿CUÁL ES SU ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA?
 - MENOS DE 2 AÑOS
 - DE 2 A 5 AÑOS
 - DE 6 A 10 AÑOS
 - DE 11 A 20 AÑOS
 - MAS DE 20 AÑOS
3. ¿A QUÉ DEPARTAMENTO PERTENECE?
 - MARKETING

- DIRECCIÓN**
- ADMINISTRACIÓN**
- TRANSPORTE**
- PRODUCCIÓN**
- OTROS (ESPECIFIQUE)**

4. EN GENERAL, ¿CUÁL ES SU GRADO DE SATISFACCIÓN CON LA COMUNICACIÓN INTERNA DE SU EMPRESA?

NADA SATISFECHO	POCO SATISFECHO	INDIFERENTE	SATISFECHO	MUY SATISFECHO

5. POR FAVOR, VALORE DEL 1 AL 5, SIENDO 1 LA PUNTUACIÓN MÍNIMA Y 5 LA MÁXIMA, EL GRADO DE INTERÉS QUE TIENEN PARA USTED LAS SIGUIENTES HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN:

- REVISTA**
- INTRANET**
- NOTAS CORPORATIVAS**
- CORREO ELECTRÓNICO**
- TABLÓN DE ANUNCIOS**

6. POR FAVOR, VALORE DEL 1 AL 5 EL GRADO DE EFECTIVIDAD DE LAS SIGUIENTES CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA LLEVADA A CABO POR LA EMPRESA, SIENDO 5 “MUY EFECTIVA” Y 1 “NADA EFECTIVA”:

- CAMPAÑA 1**
- CAMPAÑA 2**
- LANZAMIENTO 1**
- LANZAMIENTO 2**
- NEWSLETTER**

EN EL SIGUIENTE BLOQUE DE PREGUNTAS LE PEDIMOS SU OPINIÓN SOBRE LA COMUNICACIÓN LLEVADA A CABO POR LA EMPRESA CON SUS EMPLEADOS:

7. POR FAVOR, ENUMERA DEL 1 AL 5, SIENDO 1 LA PUNTUACIÓN MÍNIMA Y 5 LA MÁXIMA, SU GRADO DE ACUERDO CON LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES:

- **TU EMPRESA LOGRA QUE ME SIENTA MIEMBRO DE LA EMPRESA Y ME COMPROMETA CON LOS OBJETIVOS DE ÉSTA**
- **TU EMPRESA ME PERMITE CONOCER SUS OBJETIVOS Y RESULTADOS**
- **TU EMPRESA ME AYUDA A ENTENDER CUÁL ES LA SITUACIÓN DE LA COMPAÑÍA EN EL MERCADO**
- **TU EMPRESA ME PERMITE ENCONTRAR LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA REALIZAR MI TRABAJO**
- **TU EMPRESA ME AYUDA A SABER A QUÉ SE DEDICA LA COMPAÑÍA**

8. ¿CREE QUE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA COMPAÑÍA FAVORECE QUE EL EMPLEADO CONOZCA LOS VALORES DE LA COMPAÑÍA?

NO LO CREO	NO DEMASIADO	NO ESTOY SEGURO/A	SI, BASTANTE	SI, MUCHO

9. SI HA CONTESTADO “NO”, O “NO DEMASIADO” EN LA PREGUNTA ANTERIOR: ¿A QUÉ CREE QUE SE DEBE ESTO?

- **FALTA DE UN PROCEDIMIENTO CLARO PARA ELLO (REUNIONES, PRESENTACIONES, ETC.)**
- **FALTA DE TIEMPO EN GENERAL**
- **FALTA DE UNA DEFINICIÓN CLARA DE ESTOS VALORES**

- **DESCONOCIMIENTO DE SU RELEVANCIA PARA LA COMPAÑÍA**
 - **OTRO (ESPECIFIQUE)**
10. ¿QUÉ IMPORTANCIA CREE QUE TIENEN PARA LA EMPRESA CADA UNO DE ESTOS VALORES (SIENDO 1 “POCO IMPORTANTE” Y 5 “MUY IMPORTANTE”):
- **TRANSPARENCIA**
 - **SEGURIDAD**
 - **INTEGRIDAD**
 - **DESARROLLO PROFESIONAL**
 - **LAS PERSONAS**
 - **CALIDAD**
 - **INNOVACIÓN**
 - **RESPECTO**

A CONTINUACIÓN, NOS GUSTARÍA QUE VALORASES LA COMUNICACIÓN QUE ESTABLECE CON SU JEFE EN SU TRABAJO DIARIO.

11. EN TÉRMINOS GENERALES, ¿CÓMO VALORA LA EFECTIVIDAD EN LA COMUNICACIÓN CON SU JEFE?

NADA EFECTIVA	POCO EFECTIVA	NO ESTOY SEGURO/A	BASTANTE EFECTIVA	MUY EFECTIVA

12. POR FAVOR, ENUMERE DEL 1 AL 5 LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES, SIENDO 1 “NADA DE ACUERDO” Y 5 “COMPLETAMENTE DE ACUERDO”

MI JEFE...

- **...CONTRIBUYE A MI DESARROLLO PROFESIONAL**
- **...TRANSMITE Y EXPLICA LOS TEMAS SALARIALES**
- **...TRANSMITE LOS OBJETIVOS DEL EQUIPO Y LOS RESULTADOS DE SU DEPARTAMENTO**
- **...TRASMITE LOS VALORES DE LA COMPAÑÍA**

- ...GENERA UN SENTIMIENTO DE PERTENENCIA A LA COMPAÑÍA
- ...TRASMITE LOS OBJETIVOS Y RESULTADOS DE LA COMPAÑÍA
- ...CREA UN ENTORNO MOTIVADOS

13. ¿HA REALIZADO ENTREVISTAS DE EVALUACIÓN EN EL ÚLTIMO AÑO?

- SI
- NO

14. SI ES ASÍ, POR FAVOR, VALORE SU GRADO DE UTILIDAD:

NADA ÚTIL	POCO ÚTIL	NO ESTOY SEGURO/A	BASTANTE ÚTIL	MUY ÚTIL

15. SI LO DESEA, INDIQUE SOBRE QUÉ TEMAS LE GUSTARÍA QUE LE FELICITASE SU JEFE:

La relación con los colaboradores a su cargo

16. ¿Cuáles son los canales más habituales que emplea para trasladar todos los tipos de información a su equipo?

- Teléfono
- Correo electrónico
- Reuniones individuales
- Reuniones de equipo

- Reuniones específicas para la ocasión
 - Circulares y notas
 - Tablón de anuncios
 - Visitas a centros
17. ¿Se encuentra con algunos/s de los siguientes obstáculos a la hora de trasladar información de la empresa a su equipo? Por favor, marque todos los que proceden:

- Ausencia de un procedimiento definido
- Exceso de información a trasladar
- Falta de definición de la prioridad a otorgar a cada tipo de información
- Ausencia de materiales adecuados
- Desconocimiento de los canales idóneos para ello
- No encuentro ningún obstáculo
- Otro (por favor, especifique)

18. Si desea realizar algún comentario que pueda ayudarle a mejorar la comunicación con su equipo hágalo a continuación:

Gracias por su colaboración.

El cuestionario ha concluido. Muchas gracias por su colaboración. El equipo de comunicación de la empresa.

2) Anexo 2

Entrevistas grupales

Las preguntas empleadas para la elaboración de la entrevista pertenecen a E-encuesta.com, (2018).

Las entrevistas grupales irán orientadas a una serie de preguntas, teniendo un carácter abierto donde los integrantes puedan plantear preguntas fuera de las establecidas que se crean pertinentes:

1. ¿Con qué frecuencia la información relevante le llega por medios “informales”, en lugar de por los canales formales?
2. ¿Asisten a las Jornadas de Prácticas que organiza la organización?
3. ¿Recibes información directamente desde el equipo de dirección?
4. ¿Consideráis que la comunicación entre los miembros de tu unidad es fluida?
5. ¿La comunicación entre el personal con turno de mañana y de tarde es la adecuada?
6. ¿Conocéis el Plan Estratégico de la organización y sus objetivos para este año?
7. ¿Participáis en reuniones para definir y hacer un seguimiento de estos objetivos operacionales?
8. ¿Tienes autonomía para tomar decisiones que mejoren los procesos y servicios en los que estas implicado?
9. ¿Percibes a tu unidad de sección como un equipo de trabajo?
10. ¿Cómo creéis que se podría mejorar la comunicación interna actual?
11. ¿Qué aspectos creéis que se podría mejorar en vuestro departamento?