

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA EFICACIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA REPARADORA GRANMA

**MSc. Yadney Osmaida Miranda Lorenzo¹, Lic. Liubet Martínez Delgado², Lic.
Kleyts Maisa Quaresma do Nascimento³, MSc. Javier López Rodríguez⁴**

*1. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Carretera
Varadero km 3 ½, Matanzas, Cuba.*

*2. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Carretera
Varadero km 3 ½, Matanzas, Cuba*

*3. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Carretera
Varadero km 3 ½, Matanzas, Cuba*

*4. Empresa Reparadora Granma, Carretera Central Km 108,
Peñas Altas, Matanzas, Cuba*

Resumen.

En el presente trabajo se diagnostican los factores que influyen en la eficacia de la comunicación interna de la Empresa “Reparadora Granma”. Organización que pertenece al grupo Unecamoto, adscrita al Ministerio de la Industria Sideromecánica. En el desarrollo del estudio se emplearon diferentes métodos y técnicas: cuestionario de comunicación y capacidad de escucha, tormenta de ideas, paquete estadístico SPSS versión 12.0, análisis de la documentación, entrevista y diagrama causa-efecto. Para la obtención de los resultados se trabajó con clientes internos (trabajadores y directivos) de las siete direcciones de la institución. En el diagnóstico se determina que la dirección de Supervisión y Auditoría es la que considera que existen mayores dificultades; las direcciones Administrativa y Operaciones son las que perciben una comunicación interna eficaz dentro de la entidad. En todas las direcciones analizadas se evidencia que los trabajadores no dominan la habilidad de saber escuchar y necesitan trabajar duro en ello.

Palabras claves: Comunicación interna; Factores de eficacia; Diagnóstico.

Introducción.

En las organizaciones de nuestros días, en la medida que progresa el siglo XXI crecen las tendencias a los grandes cambios, por lo que se vuelve más difícil la seguridad del trabajo y la estabilidad social. Estas nuevas tendencias hacen que las instituciones se vean en la imperiosa necesidad de ubicarse hacia los adelantos tecnológicos y la aplicación de conocimientos, donde comienza a jugar un papel decisivo en ellas uno de los activos más importantes “el hombre”.

Desde los años 60, la comunicación ha tomado un lugar vital dentro de las empresas debido a que en cualquier actividad donde se necesita seguir en permanente contacto con alguien, esta es fundamental para el éxito de dicha labor y para su funcionamiento correcto.

La comunicación es el modo de llegar a otros con ideas, pensamientos, valores y actitudes; no es más que la forma en que las personas pueden compartir sus conocimientos y puntos de vista (González 2006).

El hecho de que en una empresa el proceso comunicativo sea favorable repercute en la cara que da el trabajador al cliente, de ahí que sea de suma importancia su análisis; por lo que su correcto funcionamiento permitirá que aumente la cultura organizacional de los empleados y su satisfacción con el trabajo que realizan, así como la forma en que defenderá los intereses de la empresa (será más arrestado y él mismo se identificará más con estos). De estos elementos puede salir la correcta competitividad en el mercado de la

empresa o su desastre en el mismo frente a competidores con más experiencia comunicativa.

Considerando los elementos antes mencionados, la comunicación es una función estratégica que va desde los directivos hasta el último de los trabajadores implicados en el cumplimiento de la misión y apoya estructuralmente el proyecto empresarial, en tanto se convierte en un instrumento para brindar un servicio con calidad.

La comunicación no es una opción elegible por las organizaciones, es una necesidad. Toda institución está obligada a desarrollar de manera adecuada el proceso de comunicación. A través de él, nos apropiamos de conocimientos, conocemos a las personas, se realizan las coordinaciones pertinentes y se organiza el trabajo.

La comunicación interna está relacionada positivamente e influye en el sentido de pertenencia, la motivación laboral y el clima organizacional (Jaquinet Espinosa 2002). En la medida en que la comunicación interna sea mejor, mayor será el sentido de pertenencia y la motivación laboral de los clientes internos, y mejor el clima organizacional.

Todo el mundo parece tener claro que la comunicación interna constituye una herramienta fundamental en la gestión empresarial moderna. Sin embargo, la mayoría de las empresas siguen buscando una receta adecuada para hacer de ella un verdadero elemento de competitividad externa, por lo que muchas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio al que nos empuja inexorablemente el mercado, han de saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, e inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización. Por lo que es precisamente en esos aspectos, donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la empresa.

Los directivos de la empresa Reparadora Granma tiene en cuenta estos elementos, por lo que poseen interés en desarrollar un estudio donde se investiguen los factores que más están influyendo en la comunicación interna, de manera positiva o negativa, debido a que en estos momentos se encuentran en la elaboración del manual de comunicación para la entidad. Además se conoce por la alta gerencia que hay dificultades en el flujo de la comunicación, falta de canales adecuados y suficientes de comunicación e insuficientes criterios sobre retroalimentación y participación en la dirección por los trabajadores de la empresa, los cuales están en estrecha relación con los elementos que integran la comunicación interna.

Desarrollo

Las organizaciones son estudiadas desde el pasado siglo y los cambios acontecidos en ellas nos afectan cotidianamente debido a que vivimos en su era. El cómo se relacionan con el entorno, y ante todo, cómo son dirigidas o administradas, son elementos esenciales debido al medio turbulento en que se desenvuelven; donde se necesitan nuevos puntos de

vista.

Las organizaciones, vistas como sistemas de comunicación, se encuentran en un estado de crisis, lo cual está dado principalmente por las arcaicas estructuras y comunicaciones deficientes. La proposición de que las organizaciones operan como un sistema social abierto y complejo que importa energía ha y desde el medio ambiente, a través de las interacciones que se dan entre los individuos y los mensajes dentro del sistema, es lo que hace que la comunicación organizacional sea considerada como un proceso dinámico por medio del cual las empresas se relacionan con el medio ambiente y las subpartes se conectan entre sí.

La comunicación como soporte que da vida a cualquier organización en los esfuerzos por alcanzar sus objetivos, se considera un prerrequisito importante. La mala comunicación ocasiona graves dificultades, por lo que trabajar dentro del marco de buenas comunicaciones le permite a las empresas, entre otros beneficios: establecer las relaciones requeridas con el entorno (clientes, proveedores, competidores) e identificar amenazas y oportunidades para el diseño de estrategias que promuevan su desarrollo; integrar a sus miembros, conciliar intereses; desarrollar conocimientos, extender el pensamiento en tiempo y espacio; dirigir la información, estimular y motivar la conducta hacia objetivos específicos; fomentar la colaboración, el compromiso y el mejor desempeño.

Los estudios de comunicación, como disciplina científica, comienzan a manifestarse en la década de los cincuenta del siglo pasado, pero a partir de los años setenta es cuando adquiere un carácter independiente en el campo de las Ciencias Sociales, con la publicación del libro, *Communication Within Organization*.

En consecuencia, esta disciplina, se desarrolla primeramente en Estados Unidos y Europa, apenas en años recientes, es que se comienza a estudiarse y aplicarse en América Latina, principalmente en México y Argentina, en cuanto a producción teórica y experiencia práctica se refiere.

Muchos autores han opinado sobre la comunicación en los diferentes niveles de la organización. A partir de sus definiciones, los autores del presente artículo consideran que la comunicación no se define bajo un solo horizonte, puesto que es una actividad propia del ser humano. Implica la interacción y puesta en común de mensajes significativos, a través de diversos canales y medios para influir de alguna manera en el comportamiento de los demás, en la organización y en el desarrollo de los sistemas sociales.

Cualesquiera que sean las formas de comunicación hay que considerarlas como un proceso social que tiene como finalidad transmitir ideas, vivencias, necesidades, expectativas y conflictos, en un doble sentido para una mejor comprensión tanto por parte de quien las recibe (receptor), como de quien las emite (emisor). Para que ese proceso comunicativo se desarrolle, es imprescindible la presencia de estos dos elementos

centrales antes mencionados; o sea, que cualquier proceso de comunicación adecuado debe desarrollarse de forma que elimine las desviaciones que puedan producirse entre el emisor y el receptor.

“El proceso de comunicación permite a los gerentes llevar a cabo las tareas de su trabajo. Hay que comunicarle la información para que tengan una base de planeación; los planes han de ser comunicados a otros para que se realicen. La organización requiere comunicar a las personas sus responsabilidades de trabajo, así como comunicarse con los subordinados de modo que se alcancen las metas del grupo” (James Stoner 1995)

Los procesos comunicativos van dirigidos a conseguir una estabilidad en la organización con vistas a que se alcancen sus fines, (Marañón Rodríguez 2006). Los elementos que resultan esenciales para la generación de una interacción efectiva entre el emisor y el receptor del mensaje comunicativo son: mensaje, codificación, decodificación, canal, ruido y retroalimentación.

Como respuesta a las nuevas necesidades de las empresas de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido nace la comunicación interna, dirigida al trabajador.

Se puede afirmar que la misma es una necesidad de la empresa en la actualidad y permite: construir una identidad en un clima de confianza y motivación; profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad; romper departamentos estancados respecto a actividades aparentemente independientes, pero que hacen que se bloqueen entre sí; informar individualmente a los empleados; hacer públicos los logros conseguidos; permitirle a cada trabajador expresarse ante la dirección general y promover una comunicación a todas las escalas.

Lo que se busca por medio de la comunicación interna es que todos los niveles de la empresa se sientan protagonistas y no sólo espectadores, ya que al conocer lo que hace y lo que piensa hacer la organización, se sentirán que forman parte de ella, o sea, lo que comúnmente se dice: "ponerse la camiseta de la empresa".

Diversos autores han opinado sobre la comunicación interna en los diferentes niveles de la organización (Quaresma do Nascimento, 2009) como son: Abizu (1992), Stoner (1996), Robbins, Stephen P (1996), Díaz Berenguer (2004), Rodríguez Molina (2006), Marañón Rodríguez (2006), y Saladrigas Medina (2008). Los autores de este artículo a partir de las definiciones brindadas por los estudiosos de la temática antes mencionados, coincide en que es importante la existencia de una buena comunicación interna dentro de las organizaciones que contribuya a la mejora de los resultados obtenidos en la labor realizada por sus miembros. Además, en dichas concepciones, se pueden apreciar como características comunes de la comunicación interna que es producto de la interacción humana e indispensable para lograr los objetivos organizacionales, donde se debe satisfacer una necesidad latente a través del establecimiento de relaciones interpersonales que ayudan a trabajar juntas a las personas.

La importancia de la comunicación interna reside en su capacidad para tender canales donde fluyan las comunicaciones entre quienes conforman el que hacer de una organización, con lo que se logra el conocimiento pleno de todo el personal, en la misión, visión, objetivos y políticas que caracterizan a la organización; se facilitan y agilizan los mensajes de todo tipo, con lo que se desvirtúa cualquier tipo de ruido (semántico o técnico); así como se obtiene mayor rapidez al momento de dar a conocer nuevos cambios y decisiones.

El proceso de comunicación puede fluir vertical, horizontal y/o transversal como se muestra en la figura 1. La dimensión vertical puede ser dividida en: dirección ascendente o descendente.

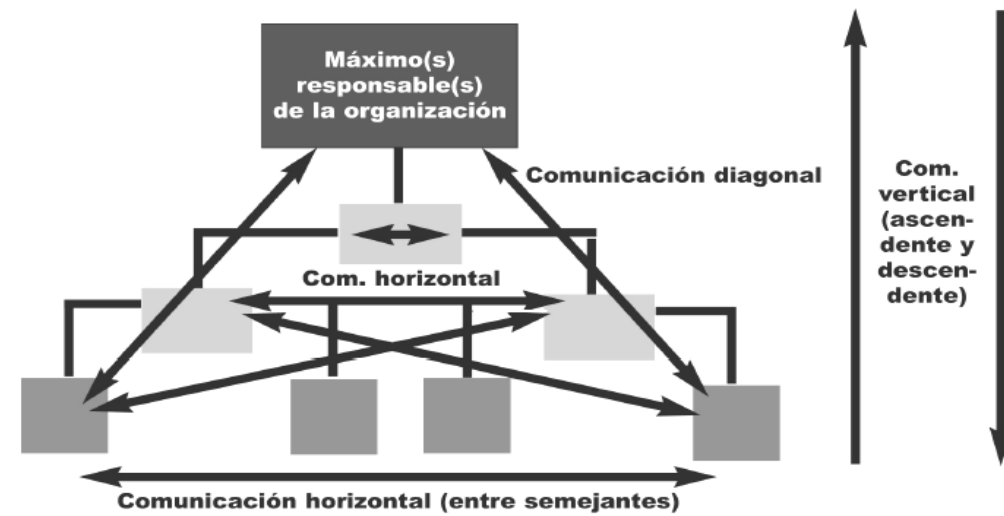


Figura 1: Flujos de la comunicación. Fuente: Fernández Beltrán (2007).

Comunicar puertas adentro es desarrollar en las relaciones de trabajo un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información. Para ello resulta importante implementar diagnósticos y planificaciones participativas. Si no se estimula la habilidad de la escucha al otro, no hay feedback y se pierde el sentido. Se produce la “entropía comunicacional”.

Gestionar la comunicación interna es diseñar un marco teórico y metodológico a acciones de comunicación en donde se pondrá en uso la más diversa variedad de recursos que ayuden a fortalecer la imagen institucional. Una gestión de comunicación interna permite: coordinar los esfuerzos del personal, impulsar el conocimiento, favorecer el desarrollo del talento y evolucionar hacia la cultura organizacional deseada.

Una buena gestión de la comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización. Y en este sentido la comunicación es tan importante para los empleados como para la dirección.

Para realizar el diagnóstico de los factores que influyen en la eficacia de la comunicación interna de la Empresa “Reparadora Granma” se siguen los pasos que se muestran en la figura 2.

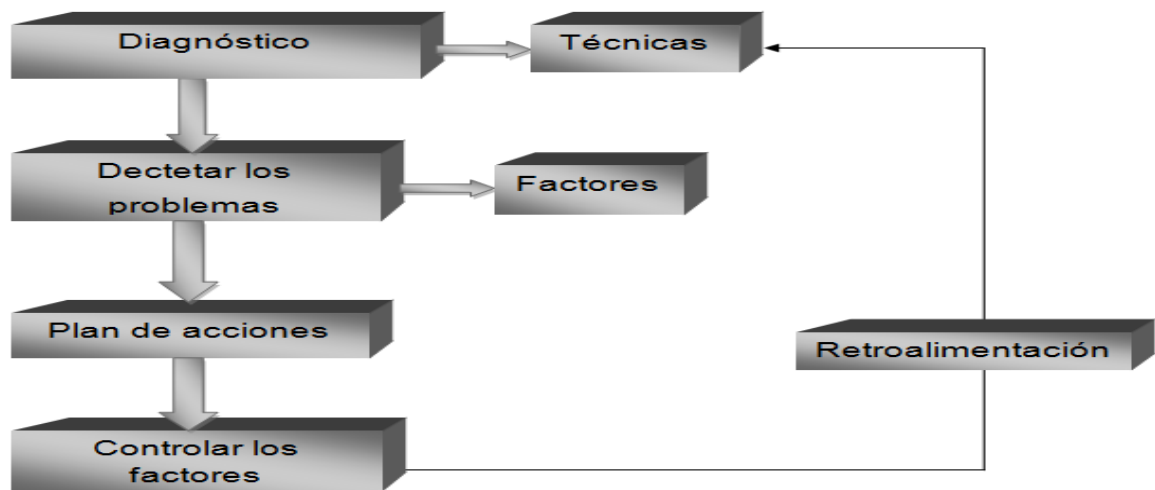


Figura 2: Pasos para determinar los factores que influye en la eficacia de la comunicación interna. Fuente: Quaresma do Nascimento (2009).

Una vez definidos los pasos a seguir, para realizar el diagnóstico, se hace necesario definir las técnicas y herramientas que se utilizan para la obtención de los resultados. Estas son: cuestionario de comunicación, cuestionario de capacidad de escucha, tormenta de ideas, paquete estadístico SPSS versión 12.0 (para analizar la fiabilidad, validez y mediana de los cuestionarios), análisis de la documentación, entrevista, dinámica de grupo y el diagrama causa – efecto. La unidad muestral para la aplicación de los instrumentos de recogida de información está conformada por los clientes internos de las direcciones de la empresa y el tipo de muestreo utilizado es el probabilístico estratificado por afijación proporcional.

La Empresa “Reparadora Granma”, del grupo Unecamoto, adscrita al Ministerio de la Industria Sideromecánica fue inaugurada el 25 de Diciembre de 1976 por la Resolución 331/76 del SIME. Se encuentra ubicada en la carretera Central Km 108, Peñas Altas, Matanzas. Dispone de una superficie total de 17682 m² y una superficie construida de 6520 m².

Dicha organización tiene como misión ofrecer con calidad y eficiencia servicios automotores de remotorización, reparación, mantenimiento, garantía, instalación, alquiler y comercialización para entidades territoriales desarrollando procesos con impactos ambientales positivos.

Su estructura organizativa cuenta con una dirección general y siete subdirecciones: operaciones, comercial, recursos humanos, económica, desarrollo, supervisión-auditoría y administrativa; así como ocho Unidades Empresariales de Base (UEB).

Además, “Reparadora Granma” posee un Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP, Enterprise Resource Planning) con 7 módulos: contabilidad, logística, servicios, pedidos de venta, facturación, presupuesto y mantenimiento; esto le permite tener completamente informatizado el sistema de gestión, soportado sobre una red de computadoras con un servidor de datos y correos con respaldo eléctrico, que garantiza la operatividad del sistema y su estabilidad.

El proceso de estratificación por dirección en la empresa se comportó como se muestra en la figura 3.

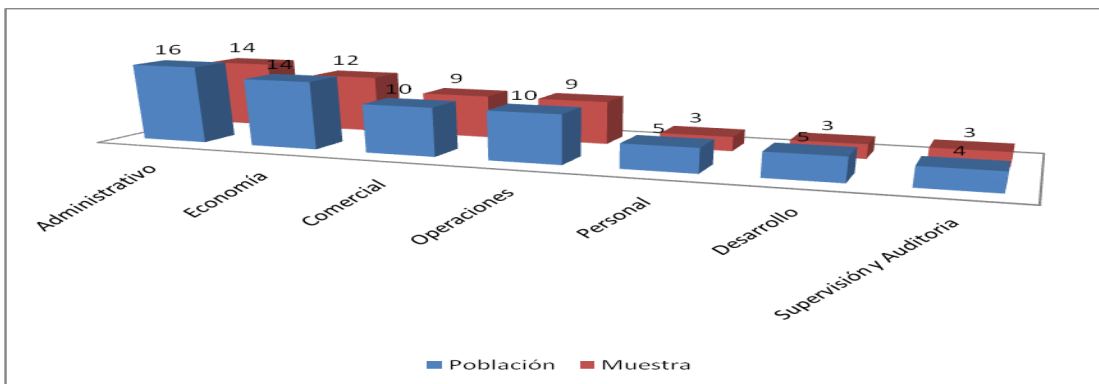


Figura 3: Muestra empleada por cada dirección. Fuente: Quaresma do Nascimento (2009).

La información obtenida en el análisis del cuestionario de comunicación aplicado, es a través del estadígrafo de la mediana. Este cuestionario cuenta con 36 ítems donde se miden los elementos relacionados con la eficacia de la comunicación interna. En la figura 4 se muestra el resultado promedio de los ítems.

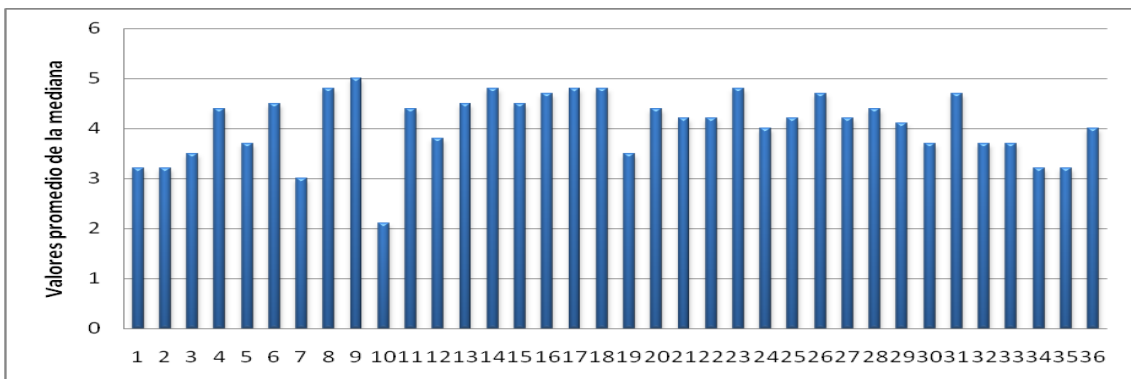


Figura 4: Resultados del promedio de los ítems de la Empresa “Reparadora Granma”.
Fuente: Quaresma do Nascimento (2009).

En la figura 4 se puede observar que el ítem que más problemas presenta es el 10 (tengo el convencimiento que para que las cosas mejoren en esta empresa dependen más de mí mismo, que de los demás), los trabajadores de la empresa Reparadora Granma no se sienten identificados con su organización, es importante resaltar que cuando los trabajadores no se sientan que forman parte de la organización, no trabajen más a gusto y no pongan lo mejor de sí en todas las tareas que realizan, permitiéndoles brindar un servicio con calidad, no se dan cuenta que sus objetivos y los de la empresa están muy relacionados. Luego, los objetivos trazados desde la planeación y programación no serán cumplidos en el tiempo previsto, consecuencia de esto es que puede disminuir la rentabilidad de la empresa.

Es importante resaltar que la mala comunicación ocasiona graves problemas como por ejemplo: disminuye la motivación del personal, no crea un clima laboral cordial y de confianza, donde el personal se sienta a gusto y vea que sus objetivos y los de la empresa están muy relacionados. Como se sabe cuando un trabajador está satisfecho con lo que hace, es decir esta motivado; es capaz de contribuir con lo mejor de sí para que los objetivos trazados desde la planeación y programación sean cumplidos en el tiempo previsto.

El proceso de comunicación permite a los directivos llevar a cabo las tareas de su trabajo y la organización requiere comunicar a las personas sus responsabilidades de trabajo, así como comunicarse con los subordinados de modo que se alcancen las metas del grupo. Hace falta conocer el por qué de este resultado (lo que está ocasionando este problema) porque en determinado momento pueden afectar el desempeño del trabajador en la entidad. Además, no se debe olvidar que la comunicación en la empresa es vital, pues favorece un buen entendimiento entre trabajadores y directivos y viceversa, disminuye el ausentismo del personal, hace que los trabajadores laboren más a gusto sus deberes y pongan lo mejor de sí en todas las tareas que realicen en la organización.

A continuación en el figura 5 se ilustra la situación promedio de todas las direcciones de la empresa, nótese en el mismo que a pesar de que la dirección de Personal es la que más ítems presenta con escalas desde ni de acuerdo ni en desacuerdo hasta totalmente en desacuerdo, no es la que menor promedio presenta en la comunicación, lo cual está dado porque tiene un mayor número de ítems en la mayor escala (totalmente de acuerdo). En este gráfico la dirección que mayores dificultades encontró en la comunicación interna en la empresa, es la de Supervisión y Auditoría con un valor promedio de la mediana de 3,7. Las direcciones que encontraron con mejores resultados en la comunicación interna en la empresa son Administrativa (4,5) y Operaciones (4,4).

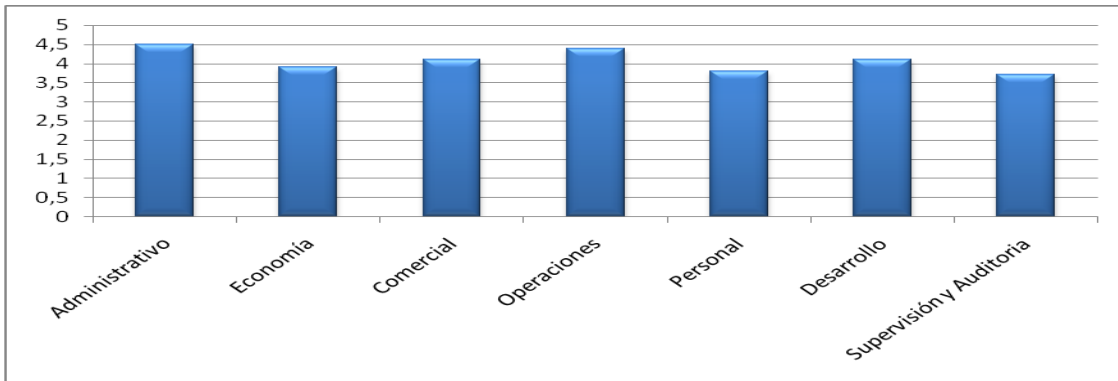


Figura 5 Resultados del promedio de las Direcciones de la Empresa “Reparadora Granma”. Fuente: Quaresma do Nascimento (2009).

Otro de los instrumentos aplicados fue el cuestionario de capacidad de escucha. Este cuenta con 15 ítems donde se miden los elementos relacionados con la escucha. El análisis de dicho instrumento se realiza siguiendo el procedimiento planteado por Robbins (1996).

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en cada dirección se puede plantear de forma general que en la Empresa Reparadora Granma, específicamente en las direcciones que fueron objeto de la investigación, los clientes internos tienen dificultades con la capacidad de escucha (no dominan la habilidad de saber escuchar y necesitan trabajar duro en ello). Por lo que todos necesitan desarrollar bastante esta habilidad para eliminar este aspecto que está influyendo en la eficacia de la comunicación dentro de la organización. En la tabla 1 se muestran los resultados promedios de los hábitos de escucha por dirección, donde se destacan las direcciones Administrativo y Operaciones con los mejores resultados y la que más problemas muestra es Personal seguida de Economía.

Tabla 1. Promedio de los hábitos de escucha de los clientes internos de las Direcciones de la Empresa “Reparadora Granma”. Fuente: Elaboración propia. Fuente: Quaresma do Nascimento (2009).

Direcciones	Clientes internos	Promedio de los hábitos de escucha
Administrativo	14	65
Economía	12	49
Comercial	9	51
Operaciones	9	66
Personal	5	41
Supervisión y Auditoría	3	51
Desarrollo	3	53

A partir de las dificultades detectadas en la comunicación interna se elabora el Diagrama Causa-Efecto que se muestra en el anexo 1. El mismo permite identificar las posibles causas de los problemas con la comunicación interna, utilizando la tormenta de ideas (donde participa el personal de la Dirección Desarrollo, debido a que esta dirección es la encargada de elaborar el Manual de Comunicación y por ende poseen más conocimiento del comportamiento de la misma en la entidad). Después de haber elaborado el Diagrama Causa - Efecto se propone el plan de acciones a desarrollar por la organización, con el objetivo de aumentar la eficacia de la comunicación interna en la institución, el cual se elabora teniendo en cuenta las opiniones del personal de las Direcciones Desarrollo y Recursos Humanos.

Conclusiones

La comunicación interna constituye la herramienta para la coordinación de las actividades y la colaboración entre los miembros de la organización. En los resultados del diagnóstico realizado en la empresa Reparadora Granma se obtiene que la dirección de Supervisión y Auditoría es la que mayores dificultades aprecia en la comunicación interna, con un valor promedio de la mediana igual a 3,7. Las direcciones Administrativa y Operaciones, consideran que la empresa tiene una comunicación interna eficaz, con valores promedios de la mediana de 4,5 y 4,4 respectivamente. En todas las direcciones analizadas se evidencia que los trabajadores no dominan la habilidad de saber escuchar y necesitan trabajar duro en ello. A partir de las dificultades detectadas en la comunicación interna se elabora el Diagrama Causa-Efecto, que permite a través del mismo proponer el plan de acciones a desarrollar con el objetivo de aumentar la eficacia de la comunicación interna en la institución.

Bibliografía

- Fernández Beltrán, 2007, La Gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna en la comunidad valenciana, Tesis de Doctorado, [online], Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es>, Consultado: 15-febrero-2009.
- González, 2006, Factores que han influido negativamente en la eficacia de la comunicación en la Gestión de la Empresa de Cítricos Héroes de Girón, Trabajo de grado (Licenciado en Economía), Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
- Jaquinet Espinosa, 2002, Diseño e implementación de una metodología de evaluación del proceso de comunicación interna en el Hotel Horizontes Los Delfines, Tesis de Maestría, Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
- Marañón Rodríguez, et al, 2006, La comunicación interna como proceso dinamizador para fomentar valores institucionales y sustento de una identidad universitaria, Revista Iberoamericana de educación. No. 40. OEI.

Quaresma do Nascimento, 2009, Factores que influyen en la eficacia de la comunicación interna en la Empresa “Reparadora Granma”, Trabajo de grado (Licenciado en Economía), Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.

Robbins, 1996, Comportamiento Organizacional. Teorías y prácticas (Séptima edición), México.

Stoner, 1995, Administración, Segunda parte, Quinta edición.

Anexo 1: Diagrama Causa – Efecto. Fuente: Quaresma do Nascimento (2009).

