



Comunicación Interna Organizacional: habilidad gerencial indiscutible para la vida laboral

Reyes-Pedraza, María Eugenia¹; Tellez-Castilla, María Delia² & García-González³

¹Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración, México, kenna.reyes@hotmail.com Av. Universidad S/N C.P.66451 Col. Ciudad Universitaria, San Nicolas de los Garza Nuevo León, México. (+52) 811 6 006179

²Universidad Valle de México, México, tellezdelia@yahoo.com.mx Av Conductores 503-A, Peña Guerra, C.P. 66490 San Nicolás de los Garza, Nuevo León, México. (+52) 818 2 872818

³Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Ciencias de la Comunicación, México, Paseo del Acueducto, Liverpool s/n Col. Del Paseo Residencial, C.P. 64920, Monterrey Nuevo León, México. janetgarcia71@yahoo.com.mx (+521) 811 2 759309

Artículo arbitrado e indexado en Latindex

Revisión por pares

Fecha de recepción: julio 2020

Fecha de publicación: diciembre 2020

Resumen

Hacer una correcta gestión de la Comunicación Interna por parte de los directivos es fundamental para la vida saludable de la organización. El objetivo de la presente investigación, es conocer el estado actual de la Comunicación Interna de los empleados del área de planeación del Organismo dedicado a la Salud del gobierno de Nuevo León. Metodología: Se realizó una investigación descriptiva de corte transversal, de diseño no experimental, los datos primarios fueron obtenidos mediante la técnica de la encuesta. Resultados: Se encontró que no todos los empleados se encuentran inmersos en el Proceso de Comunicación Interna. Conclusiones: Definitivamente se debe mejorar el proceso de Comunicación Interna para que la totalidad de los empleados se sientan comprometidos en el logro de los Objetivos de la Organización.

Palabras Clave: Comunicación Interna, Gestión Pública, Políticas Públicas.

Abstract

Making a proper handling of the Internal Communication from the hand of the executives is crucial to have a healthy organization. The aim of this investigation is to find the current state of the Internal Communication of the personal in the planning area of the government organism dedicated to Health in Nuevo León. Methodology: a cross-sectional descriptive research with non-experimental desing was made, the primary date was obtain by means of survey. Results: It was found that not all employees are immersed in the Internal Communication process. Conclusions: Definitively, the Internal Communication must be improved to make all the employees feel committed to the the achievements of the objectives of the organism.

Key words: Internal Communication, Public Management, Public policies.

1.- INTRODUCCIÓN

La Comunicación Interna es de vital importancia para las organizaciones ya que gracias a ella se comparte su misión, visión, valores y objetivos a todos los colaboradores, lo que permite la alineación con la estrategia organizacional y que los equipos de trabajo logren ser eficientes y productivos para alcanzar el logro de los objetivos estratégicos.

Dentro de las organizaciones la habilidad de la comunicación es totalmente significativa ya que debe funcionar como un puente constructivo para la implementación de la cultura corporativa. Porque compartir ideas, opiniones, sentimientos y más aún pensamientos implica que los integrantes de los equipos se estén comunicando.

“La comunicación ayuda a las organizaciones a transmitir los valores intangibles sobre los que se asienta su identidad y su negocio, que son sus activos más preciados”. Arru Marco (2014)

Por lo tanto, la comunicación formal, suministra a las organizaciones la conexión y unificación del conocimiento de los objetivos, metas y líneas de acción a seguir por los empleados a todos los niveles.

“Las empresas que ven esa importancia estratégica se comunican internamente para motivar a sus colaboradores y mantenerlos informados de sus éxitos y fracasos, asegurar metas y objetivos comprendidos por todos y recoger aportes para enriquecer los procesos y resultados corporativos”. Arru Marco (2014)

“Sin embargo, a pesar de todos los beneficios, aún nos encontramos con organizaciones que descuidan su comunicación y se niegan a invertir en algo que todavía interpretan como un gasto”. Arru Marco (2014)

En bien de una visión común los líderes de las áreas deben como política establecer el trueque permanente del diálogo entre los empleados y éstos con la dirección y la alta dirección, así como en forma vertical y horizontal, esto tendrá la gracia de una visión en común.

Para conocer el estado presente y real de la situación que guarda la organización referente a las necesidades, productividad

medios y recursos con los que cuentan todo el personal para el logro de sus metas y los resultados alcanzados es indispensable la elaboración de un Diagnóstico, y a partir de este construir la estrategia de comunicación para la organización.

Hoy en día la Comunicación Interna es una necesidad más que una elección una adecuada comunicación entre las áreas funcionales tanto directivas como operacionales logrará las condiciones para una mayor participación de todos en el proceso, en aras de asegurar la efectividad del mismo y así elevar los resultados organizacionales.

Analizando este contenido, surge una pregunta de investigación. ¿Cuál es el estado actual de la Comunicación Interna en el Área de Planeación del Organismo dedicado a la Salud en el Estado de Nuevo León?

Por lo anteriormente expuesto, el Objetivo de esta investigación es realizar un diagnóstico de la Comunicación Interna del Área de Planeación del Organismo dedicado a proporcionar los servicios de Salud en el Estado de Nuevo León.

2.- MARCO TEÓRICO

“Las organizaciones son un objeto de estudio muy importante porque dentro de ellas se observan comportamientos tan distintos que permiten la explicación a muchos fenómenos, desde el comportamiento de los individuos que la integran hasta las actividades ocurridas en ellas”. (Hall, 1996).

2.1 Organización

“Por organización se entiende: Una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membrecías”. (Hall, 1996).

“Esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización; la organización misma y la sociedad”. (Hall, 1996).

“Existen gran variedad de tipos de organización, se miden por rangos de

autoridad, rubros, cantidad de empleados, entre otros factores que permiten su clasificación. Los distintos tipos de organización permiten realizar una tipología, según los rasgos característicos que las conforman”. (Warriner, 1980).

“Las organizaciones podrían ser clasificadas por su sector “social”, como educativo, agrícola, salud y medicina, o bien como lucrativas o no lucrativas, sin embargo las organizaciones tienen dimensiones que se superponen en formas impredecibles”. (Warriner, 1980).

Rodríguez (1999) afirma que “Una empresa eficaz es aquella que alcanza los objetivos marcados a corto y largo plazo, se autoevalúa y consigue sobrevivir en un entorno turbulento, pero si el propósito fundamental de toda organización es la supervivencia, entonces necesita una ventaja competitiva sobre el resto de las organizaciones con que comparten un entorno dado”.

2.2 Diagnóstico

Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas. Wikipedia publica que:

El diagnóstico organizacional es el estudio, necesario para todas las organizaciones, que se encarga de evaluar la situación de la empresa, sus conflictos esto es qué problemas existen en la empresa, sus potencialidades o hasta dónde puede llegar y vías de desarrollo que es el camino a seguir para su crecimiento. En general podría decirse que un diagnóstico organizacional busca generar eficiencia en la organización a través de cambios. Las organizaciones con todas sus implicaciones, son el resultado de la búsqueda que ha encauzado el hombre racional a la prosperidad. Pasos del proyecto de diagnóstico organizacional: 1. Plantear los Objetivos; 2. Elegir la metodología;

3. Programar cada actividad; 4. Generar un análisis de la información recabada; 5. Dar a conocer las propuestas. El diagnóstico es la primera fase del proceso de investigación y un método que permite analizar la realidad. Es conveniente partir de éste cuando se investiga en cualquier organización o empresa los elementos que conforman los procesos comunicativos.

“El diagnóstico es una fotografía analítica de la situación actual de la empresa u organización superior de dirección empresarial, por lo que reflejará los problemas, insuficiencias, virtudes, debilidades, fortalezas y amenazas que presenta la entidad en su funcionamiento”. Pérez Betancourt (2007, pág.3).

2.3 Comunicación Interna y su Gestión

“Si no hay comunicación no hay actividad organizada. La comunicación interna no es una “teoría”, es una realidad que se puede comprobar de modo empírico e inmediato”. (Formanchuk, 2014).

Como mencionan Soria y Alvarado (2010), “La comunicación es un fenómeno que ha estado presente desde el origen de la humanidad, en diversas manifestaciones: oral, escrita, pictográfica, kinésica, paralenguaje, proxémica, entre otras siendo ésta misma la amalgama entre el ser humano y las relaciones entre ellos”.

“Por lo anterior, el estudio de la comunicación se vuelve de vital importancia, ya que, si se cuenta con una estrategia de comunicación adecuada dentro de la organización, la empresa logrará ser más efectiva y productiva”. (Soria y Alvarado, 2010)

Capriotti (1998) señala que: “para lograr un mejor funcionamiento de la organización se necesita la participación; los colaboradores deben sentirse con pertenencia e identificación. Deben forjarse como miembros activos y considerarlos para tomar decisiones; la comunicación debe ser inherente a la organización”.

“Es así que cuidar y gestionar formalmente la comunicación, es esencial

para la vida de las organizaciones. Gran parte de los problemas en las organizaciones están directamente relacionados con una mala o no planificada comunicación interna". (Capriotti, 1998).

"No resolver estos problemas a tiempo por falta de conocimiento, análisis, herramientas adecuadas comprometerá a la organización y acabará teniendo consecuencias como desorientación en el personal, dificultades en la circulación de información y desmotivación". (Capriotti, 1998)

"La Comunicación Organizacional, centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, para mejorar la interrelación interna y externa, fortalecer la identidad y mejorar el desempeño de entidades". (Trelles, 2001).

La comunicación organizacional realiza tres tipos de funciones. Fernández Collado y Trelles (2001) afirman que son:

Función descriptiva: investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización; función evaluadora: explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen, es decir, es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo; función de desarrollo: analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone además la forma de realizarlo.

Las funciones de la comunicación en las organizaciones se reducen a coordinar y canalizar el plan o la estrategia de comunicación de la organización.

Gestionar acciones encaminadas a mejorar la imagen pública; potenciar, desarrollar y difundir las actividades de comunicación; conseguir que esta sea

clara, veraz, transparente; mantener estrechas relaciones de colaboración con los medios y verificar y controlar la cantidad de incidencias, influencia y públicos de todas las acciones de comunicación. (Marín, 1997, en Arzuaga, 2003, p. 28).

"La comunicación interna cumple un papel esencial en las organizaciones porque contribuye a que el personal este comprometido con la estrategia corporativa y que los empleados sean lo suficientemente efectivos y productivos para alcanzar el éxito con los objetivos estratégicos". (Formanchuk, 2014).

"Analizando el concepto de comunicación interna en el ámbito empresarial podemos decir que ésta, no termina cuando un directivo transmite un mensaje a los trabajadores, sino cuando recibe, para ponderarla, la respuesta que el mensaje ha provocado en los receptores". (Losada José C, 2004:259).

En los últimos años ha sido valorada la comunicación y aún más la comunicación interna, considerando el hecho de que el estar bien informados constituye una fuente de energía importante para la organización. Sin embargo, afirma Losada José Carlos (2004), que "las políticas de comunicación interna están siendo en los últimos años una de las grandes preocupaciones de los directivos".

"Comunicación Interna: conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre colaboradores, por diferentes medios de comunicación manteniéndolos informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales". (Rodríguez de San Miguel, 1997).

Trelles (2001) cita a Kreps y refiere que "la comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; la interacción humana recurrente dentro de las organizaciones y entre sus miembros".

"La comunicación interna está determinada por la interrelación de los procesos comunicativos de las personas que

integran la organización por medio de la cual las personas acopian la información necesaria, tanto para su propio desempeño como para el organizacional". (Trelles 2001)

"A la sazón la comunicación interna es el proceso que se desarrolla adentro de las organizaciones entre los directivos y colaboradores en toda la estructura jerárquica a través de todos los medios implantados por la misma organización para el aseguramiento del mejor funcionamiento" (Brandolini et al, 2009).

"Las organizaciones comunican siempre, desde cuando emiten mensajes hasta cuando callan, por eso es importante no dejar librada al azar la comunicación en una compañía, un vacío de comunicación tiende a ser completado tendiendo a la generación de rumores" (Brandolini et al, 2009).

"La comunicación interna está destinada al público interno de la organización, como instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa, hacerlo eficazmente se traduce en mayor productividad y armonía dentro del ámbito laboral" (Brandolini et al, 2009).

"Todo vacío de comunicación será llenado por los diferentes actores de acuerdo a su nivel de comprensión, compromiso o cercanía con el asunto, a partir de certezas, especulaciones o imprecisiones, de esta manera, los ruidos en las comunicaciones internas podrán resultar ensorcedores y difíciles de erradicar si no son contrarrestados con un plan de comunicación convincente que tienda a resolver dichos problemas" (Brandolini et al, 2009).

"La comunicación interna debe estrechar los vínculos entre los niveles de mando de manera que esa relación sea capaz de retener a los empleados calificados, ofrecer un buen clima de trabajo y responder a expectativas e inquietudes de sus integrantes" (Brandolini et al, 2009).

"Permite también promover el compromiso de los empleados para alcanzar objetivos impulsando el trabajo en equipo, evitar discrepancias en actuaciones cotidianas a partir de la comunicación, alcanzar

actitudes positivas posibilitando la toma de decisiones individuales o grupales para alcanzar metas" (Brandolini et al, 2009).

"Existen indicadores que son síntomas de una mala comunicación, estos síntomas se representan en el rumor, la espiral negativa o el teléfono roto, la ansiedad, el estrés, el mal humor, el clima laboral tenso o la baja productividad" (Brandolini et al, 2009).

Esto se puede explicar en cierto modo por diferentes motivos.

Que el personal se encuentre fragmentado y que no se comparta información acerca de cómo llevar adelante el trabajo, desconocimiento de los objetivos que debe llevar adelante el área, errores de procedimiento, trabajo acumulado o estancado, desconocimiento de las tareas que realizan los demás sectores o dentro de una misma área, contradicción entre lo que la empresa requiere y lo que los diferentes sectores llevan a cabo, ignorancia acerca de la estrategia global de la compañía, las áreas y sus integrantes desconocen si están haciendo bien o mal su trabajo, tensión y mal humor, los mensajes no llegan o son contrarrestados con rumores, falta de participación de los empleados, falta de intención de comunicación por parte de la empresa e incertidumbre (Brandolini et al, 2009).

Es indudable que una comunicación interna bien planificada constituye un elemento esencial de cualquier empresa, ya que las deficiencias en la comunicación con el personal Bland y Jackson Peter (1992:3) conducirán a:

Falta de comprensión de los objetivos de la empresa; incapacidad de desempeñar cargos individuales de acuerdo con las normas más estrictas posibles; Carencia de percepción de las demandas del consumidor y de los desafíos de la competencia; Malas relaciones con los superiores inmediatos; Crítica y mala comprensión entre diferentes

departamentos y divisiones; Deficiente apreciación de la necesidad de la calidad y excelencia; Preferencia por recursos rápidos en la acción industrial, en lugar de la utilización de una discusión más prolongada que conduzca a soluciones más armoniosas; Una disminución general del estado de ánimo del personal.

Borrel (2002) plantea que “los objetivos de la comunicación interna deben encaminarse a: Lograr mensajes ascendentes, descendentes y horizontales entre los involucrados; Garantizar la dignidad entre los empleados; Impregnar de los mensajes importantes; Cohesionar los equipos humanos; Procurar procedimientos ágiles, participación y decisiones dinámicas”.

Por otra parte, también se deben considerar que los objetivos institucionales pueden lograrse más eficientemente con una clara política de comunicación (Homs Quiroga, 1990), la que debe considerar los siguientes elementos:

Integrar en forma absoluta al empleado a los objetivos de la empresa; Crear un sentimiento de orgullo por pertenecer a la empresa; Establecer un clima de comprensión entre empresa y trabajadores; Crear una disposición favorable hacia la empresa, por parte de la familia del trabajador; Fomentar la participación del personal en las actividades de la empresa, ya sea de índole laboral, social o de cualquier tipo; Tener abiertos los canales de comunicación interna.

Hay que tener presente una serie de elementos en el momento de planificar una política de comunicación interna Losada José C. (2004: 274) afirma que:

1. La comunicación interna está al servicio de todos los ámbitos, instancias, personas y estructuras de la organización; 2. La comunicación interna tiene como función la mejora del clima social interno de una organización, y ese clima afecta a todas las estructuras jerárquicas y

de organigramas; 3. Cualquier acto realizado en el seno de la organización puede tener una connotación comunicativa. Desde la confección de las nóminas hasta las intervenciones del máximo dirigente realizadas hacia el público interno, pasando por los cursos de formación continuada que se organicen para el personal; 4. El responsable de comunicación interna no es una persona que se inmiscuye en las competencias profesionales de otros trabajadores, sino que es un profesional que aporta sus conocimientos comunicativos como experto en la materia; 5. La comunicación interna es una actividad que abarca a la globalidad de la organización, que tiene una función asesora y que debe participar en la estructuración, seguimiento y aplicación comunicativa de otras acciones elaboradas desde y para la organización. De ahí su posición transversal, de asesoramiento y de consulta.

“La comunicación es fundamental en cualquier actividad humana y especialmente a la hora de generar consciencia sobre determinados problemas y en la búsqueda de alternativas para su solución” Arru Marco (2014).

“Es necesario que todos los directivos tengan formación o al menos estén dotados por algunas herramientas y conceptos básicos acerca de cómo implementar acciones de comunicación interna y su importancia dentro del ámbito corporativo para generar un buen clima laboral” (Brandolini et al, 2009).

“No siempre los directivos tienen presente que una buena comunicación es excelente herramienta de mando, que favorece al desempeño laboral de los integrantes a cargo que establece compromiso con el proyecto empresarial que contribuye a la integración de los colaboradores” (Brandolini et al, 2009).

“La comunicación interna exige un trabajo continuo y adicional a la tarea diaria: la organización de reuniones periódicas,

desayunos o cuestiones que ayuden a relevar las diferentes inquietudes que se encuentran dentro de la organización” (Brandolini et al, 2009).

“Los líderes deben concientizarse que son el principal medio de comunicación y que su función fundamental es la de fungir como buenos comunicadores, las responsabilidades que tienen en materia de comunicación son muchas y para cumplirlas requieren desarrollar habilidades específicas” (Andrade, 2005).

“El líder no sólo es un transmisor de información, debe interpretar mensajes, ayudar a que sus colaboradores le encuentren sentido a la información, que la información fluya hacia arriba y hacia los lados y no solo un flujo vertical descendente” (Andrade, 2005).

“En estudios realizados de comunicación interna dentro de las empresas se detectó como principal fallo la comunicación que se da en esta. En estos tiempos se puede apreciar que la falta de comunicación sigue siendo el problema fundamental” (Lindergaard & Gerardo Gálvez Meneses, 2001).

José Miguel Arraigada (2001) Director de Consultora Chilena Insidecom afirmó que:

Desde comienzos del 2000, las empresas se dieron cuenta del valor estratégico de la comunicación interna para la efectividad de la compañía. Se demostró con datos que hay una relevancia en la capitalización bursátil de la compañía y en el clima laboral, la comunicación interna si aportaba valor, pero en nuestro continente todavía esta valorización no tiene un desarrollo completo, ya que no se ha tomado la verdadera importancia que merece.

“Las empresas toman importancia a la presentación exterior más que a su relación en el interior. Debe cuidar la cara que dan a sus empleados, ellos se sentirán vinculados con su empresa, retrasando o evitando que abandonen la organización” (Sabín, 2005 pág. 174).

3.- MÉTODO

Se realizó una investigación descriptiva de corte transversal, de diseño no experimental. Con datos primarios obtenidos mediante la técnica de la encuesta. En una muestra por conveniencia donde se encuestaron a 60 personas, conformada por el grupo de colaboradores del área de planeación del Organismo dedicado a la Salud del gobierno del Estado de Nuevo León. La recolección de los datos obtuvo en febrero de 2020. Los participantes fueron contactados en su lugar de trabajo y dentro de su horario laboral. Como criterio de inclusión se consideró a todos los empleados del área contratados al momento de la aplicación y con interés de participar en el estudio.

Se explicó el objetivo del estudio y se garantizó la confidencialidad y el anonimato por lo que no se solicitó su nombre. La encuesta fue enviada a su dispositivo móvil y contestada en la privacidad de su lugar de trabajo. El cuestionario digital permitió recolectar el 100% de las respuestas, ya que era requisito que la encuesta estuviera completa para poder ser enviada una vez concluida, lo que admitió que todas las encuestas fueran contabilizadas.

Como no existe evaluación previa de esta índole, se desconoce la prevalencia de este problema. Para recolectar los datos se utilizó como herramienta un formulario digital con respuestas cerradas en escala de Likert.

El cuestionario sobre Comunicación Interna fue de elaboración propia para conocer el grado de motivación laboral, el grado de participación e involucramiento hacia su institución y la percepción e impacto del liderazgo. Las respuestas tipo Likert contuvieron cinco categorías: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo. Para el análisis estadístico se utilizó estadística descriptiva, para observar la distribución de los resultados.

4.- RESULTADOS

El perfil demográfico de los encuestados muestra que la edad de los encuestados fluctúa entre menos de 30 años y más de 60

años cronológicos; el 57% son hombres y el 43% mujeres; la escolaridad muestra que el 17% tiene nivel de posgrado, el 65% carrera profesional, 10% carrera técnica y solo un 8% preparatoria.

En cuanto al perfil laboral, de la totalidad de encuestados el 14% cuenta con un nombramiento de jefe de departamento, 33% de tiene puesto de coordinador y el 49% ocupa puestos operativos de acuerdo al

departamento asignado. El mayor porcentaje, 49% tiene una antigüedad de 20 a 30 años de antigüedad, 25% de 6 a 10 años, el 22% menos de 5 años y solo el 8% tiene menos de 30 años trabajando para el Organismo; lo anterior no quiere decir que haya trabajado siempre en el área asignada al momento de ser encuestado.

Figura 1. La misión, visión objetivos y estrategias de la SSNL están claros para mi



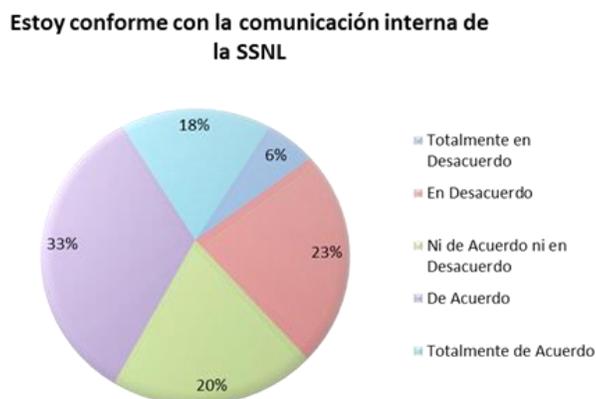
Fuente: elaboración propia.

Respecto a si “La Misión, Visión, Objetivos y Estrategias de la SSNL están claros para mí”, el 43% expresó estar de acuerdo y el 29% dijo estar totalmente de acuerdo; lo que suma más del 70%.

En respuesta a la pregunta “Estoy conforme con la comunicación interna del

Organismo”, el 18% dijo estar totalmente de acuerdo y el 33% está de acuerdo, sin embargo, la suma del resto de los rubros que asciende a un 49% expresan estar totalmente en desacuerdo, en desacuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Figura 2. Estoy conforme con la comunicación interna de la SSNL



Fuente: elaboración propia.

“Existe comunicación efectiva dentro del Organismo” los datos arrojados fueron que un 21% se encuentra totalmente de acuerdo, 35% de acuerdo, 20% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 14% en desacuerdo y el 10% totalmente de acuerdo.

“Tengo confianza en expresar los problemas que identifico” el 23% dijo estar totalmente de acuerdo, 47% de acuerdo, 12% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 16% en desacuerdo y el 2% totalmente en desacuerdo.

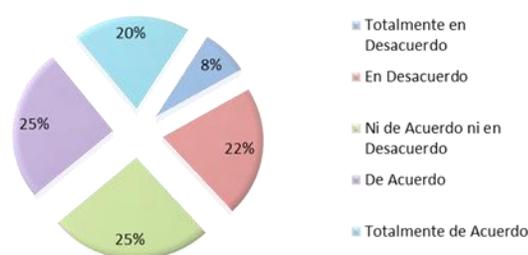
“La información se comparte entre

las diferentes áreas” el 21% expresó estar totalmente de acuerdo, 37% de acuerdo, 16% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 16% en desacuerdo y el 10% totalmente en desacuerdo.

“Mi director me mantiene informado sobre el avance de los proyectos y/o actividades del Organismo” menos del 50% dice estar totalmente de acuerdo o de acuerdo, y el 55% suma los rubros de ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Figura 3. Mi director me mantiene informado sobre el avance de los proyectos y/o actividades de la SSNL

Mi director me mantiene informado sobre el avance de los proyectos y/o actividades de la SSNL



Fuente: elaboración propia.

“Mi director explica los motivos que ay detrás de las decisiones y acciones tomadas” el 37% dice estar totalmente de acuerdo, 20% de acuerdo, 27% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 8% en desacuerdo y el 8% totalmente en desacuerdo.

“En mi área solucionamos con respeto las diferencias que se presentan con los compañeros de trabajo”, el 59% dice estar totalmente de acuerdo, el 25% de acuerdo y solamente el 16% ocupa los rubros de ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

“Los compañeros se expresan bien del Organismo” el 22% dijo estar totalmente de acuerdo, 35% de acuerdo, 21% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 20% en desacuerdo y el 2% totalmente en desacuerdo.

“La retroalimentación entre compañeros y autoridades es adecuada” el 14% dijo estar totalmente de acuerdo, 45% de acuerdo, 21% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 12% en desacuerdo y el 8% totalmente en desacuerdo.

“Me siento libre para retroalimentar a mi director” el 33% dijo estar totalmente de acuerdo, 43% de acuerdo, 15% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 9% en desacuerdo y el 0% totalmente en desacuerdo.

“Los líderes aceptan la retroalimentación de manera positiva” el 12% dice estar totalmente de acuerdo, 35% de acuerdo, 33% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 16% en desacuerdo y el 4% totalmente en desacuerdo.

Figura 4. Los líderes (directivos de oficina central) aceptan la retroalimentación de manera positiva



Fuente: elaboración propia.

5.- CONCLUSIONES

Después de revisar estos resultados se puede concluir que el organismo en cuestión tiene deficiencias en su comunicación interna, y es posible llegar a este diagnóstico basados en el hecho de que la retroalimentación positiva es indispensable, sin embargo, en este organismo cerca de la mitad de los empleados opinan que los líderes no aceptan la retroalimentación positiva, además de que la mayoría manifiesta que su director no le mantiene informado de los avances de los proyectos.

Si el personal desconoce los avances de su trabajo, difícilmente podrá sentirse satisfecho de sus logros y es más susceptible de desmotivación, sin una buena comunicación interna, el interés por su trabajo puede disminuir paulatinamente; los empleados se sienten más seguros de solucionar diferencias entre ellos a nivel departamento, que a nivel directivo aún y cuando expresan que si tienen confianza en comunicar los problemas que identifican.

Finalmente, otro dato de alarma en este tema es el hecho de que la cuarta parte del personal no se expresa bien del organismo.

El primer paso para la solución de conflictos es la identificación del problema, con este trabajo ya se dio el paso al obtener este diagnóstico, para posteriormente partir con un plan de comunicación interna a medida que despliegue las acciones, medios y mensajes, identifique los equipos y haga foco en facilitar el cumplimiento de la estrategia y

objetivos organizacionales.

El plan de comunicación interna deberá incluir la mejora de las habilidades de comunicación y liderazgo de todos los titulares de equipos dentro de la organización. Y por supuesto instancias de medición para el control del proceso y los ajustes necesarios para el logro de los resultados deseados. Realizando reconocimiento para fijar las conductas deseadas para que estas se repitan, persiguiendo el compromiso del personal.

Todo el proceso requiere altas dosis de energía, paciencia, tolerancia e influencia, pero sobre todo ay que encontrar aliados, estrechar vínculos, y lograr el apoyo de la Dirección. Como todos los trabajos que impulsan un cambio, modificar el status quo, no se puede hacer sino como dicta una de las máximas en gastronomía: “Para hacer una tortilla, hay que romper varios huevos”.

En su mayoría los problemas laborales están relacionados con una deficiente gestión de la Comunicación Interna. No remediar a tiempo por falta de conocimiento, análisis, herramientas o abordaje profesional complica a la organización implicando graves efectos en sus resultados. ¡Mucho trabajo por hacer! El desarrollo de habilidades gerenciales como lo es el proceso de la comunicación interna es indiscutible dentro de las organizaciones de la Administración Pública y escalarlo al nivel de política pública sería por demás coadyuvante para el logro de la misión, visión, objetivos y metas establecidas por las organizaciones.

REFERENCIAS

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo.
- Arru Marco (2014) *Comunicación interna, una oportunidad de mejora para la empresa*.
<https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/comunicacion-interna-una-oportunidad-de-mejora-para-la-empresa>
- Bland Michel y Jackson Pete (1992) *Comunicación Interna Eficiente*, Ediciones Legis, Colombia. Versión digital.
- Brandolini, A., González Frigoli, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna*.
- Capriotti, P. (1998). La comunicación Interna. *Reporte C&D - Capacitación y Desarrollo*. 5-7. Colección Bosch Comunicación. España.
- Fernández Collado, C. (1997): *La comunicación en las instituciones*. México. Editorial Trillas.
- Formanchuk, A. (Junio de 2014). *Todo significa*. Recuperado el 7 de Septiembre de 2014, de <http://formanchuk.com.ar/todosignifica/>: <http://formanchuk.com.ar/todosignifica/responde-10-preguntas-fundamentales-sobre-comunicacion-interna/>
- Homs Kiroga,(1990), *La comunicación en la empresa*, Grupo Editorial Iberoamerica, Mexico.
- Lindergaard, E. V., & Gerardo Gálvez Meneses. (2001). *Enciclopedia del Empresario*. España: Gedisa Océano.
- Losada Díaz, José Carlos. (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. (Coord.) Ariel Comunicación. Barcelona España.
- Lucas Marín, A. (1997) *La Comunicación en las empresas y en las organizaciones*. Barcelona:
- Pérez Betancourt, A (2007). *Guía metodológica para la elaboración del diagnóstico empresarial*. La Habana Cuba.
- Rodríguez, Luis del Pulgar. (1999). *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*, ESIC Editorial: Madrid, primera edición.
- Sabín, R. G. (2005). *Nuevas Tecnologías Aplicadas a la Gestión de Recursos Humanos*. España: IdeasPropias.
- Trelles Rodríguez I (2001). (comp) Fernández Collado, Lucas Marín. Conceptos de Organización: tendencias teóricas fundamentales. *En Comunicación Organizacional*. Ed, Félix Varela, 2001.