



---

# TRABAJO FIN DE MÁSTER

---

LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA



**NOMBRE: BEATRIZ SARTORIUS CARRERAS**  
**TUTOR TFM: FÉLIX ALARCÓN**

**MASTER UNIVERSITARIO EN RECURSOS HUMANOS. ICADE BUSINESS  
SCHOOL. UNIVERSIDAD PONTIFICIA DE COMILLAS. ICADE - ICAI**

## INDICE

RESUMEN.....	3
INTRODUCCIÓN .....	4
APROXIMACIÓN A LA DEFINICIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA .....	5
FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	8
EVOLUCIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	10
HERRAMIENTAS DE LA C.I.....	13
FASES PARA DESARROLLAR EL PLAN DE COMUNICACIÓN .....	15
CANALES DE COMUNICACIÓN.....	18
C.I EN XEROX.....	20
PLANES DE ACCIÓN PROPUESTOS A XEROX. ....	22
VENTAJAS E INCONVENIENTES DE TENER O NO TNER UNA BUENA POLITICA DE C.I .....	24
CONCLUSIONES .....	25
BIBLIOGRAFÍA.....	27
ANEXOS.....	28

## RESUMEN

El presente trabajo tiene la finalidad de conocer qué es la comunicación interna, a través de las definiciones de diferentes autores, distintos tipos de comunicación, los canales que existen en las empresas para poner en funcionamiento la comunicación interna, para posteriormente poder compararlo con las áreas de mejora que encontramos en Xerox, y poder justificar el plan de acción llevado a cabo durante el trabajo de consultoría con la empresa XEROX, y por último las conclusiones de este trabajo de investigación sobre C.I, a través de esta revisión bibliográfica he podido comprobar la cantidad de modelos de C.I que se llevan a cabo y cómo deberían utilizarla y ponerla en marcha las empresas, porque una buena política de C.I es una de las bases más importantes para el correcto funcionamiento de las organizaciones, y a día de hoy existen diversos avances tecnológicos que hacen posible ser más eficientes.

**PALABRAS CLAVE:** canales, empleados, herramientas, funciones, organización.

## INTRODUCCIÓN

Durante un total de 9 meses mi grupo del máster y yo, hemos llevado a cabo una serie de encuentros con la empresa con la que hemos realizado el TFM.

Para el presente trabajo nos centraremos en otro tipo de comunicación como es la Comunicación Interna, que de aquí en adelante denominaremos C.I.

Para poder ponernos en situación necesitamos tener de referencia el proceso que llevamos a cabo para poder elaborar nuestros planes de acción, creo conveniente citar brevemente la estructura que tenía nuestro trabajo fin de máster grupal.

“Decidimos estructurar nuestra intervención de la siguiente manera:

1. Recogida de información acerca del departamento de HR en las entrevistas siguientes, conociendo de primera mano su visión sobre el impacto que las diferentes políticas habían tenido en los empleados de la firma.
2. Lanzamiento de un cuestionario dentro de la empresa, para obtener una muestra de manera aleatoria, y posteriormente análisis de los resultados del mismo.
3. Realización de dos Focus Group, con la participación de profesionales pertenecientes a diferentes departamentos, y análisis de las respuestas.
4. Planteamiento de las diferentes propuestas a HR. ”

Al fin y al cabo la C.I, es base fundamental en el desarrollo de las empresas, por lo que está presente en cada acción que se lleve a cabo dentro de ellas, por eso me parece interesante hacer un recorrido sobre esta materia, que tan importante creo que es.

## APROXIMACIÓN A LA DEFINICIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Para poder hablar de manera correcta sobre la Comunicación Interna, comenzaré por citar la propia definición de comunicación y todas las acepciones que nos proporciona la RAE.

Definición de comunicación, según la RAE:

Del lat. *communicatio*, *-ōnis*.

- “1. *f. Acción y efecto de comunicar o comunicarse.*
2. *f. Trato, correspondencia entre dos o más personas.*
3. *f. Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.*
4. *f. Unión que se establece entre ciertas cosas, tales como mares, pueblos, casas o habitaciones, mediante pasos, crujías, escaleras, vías, canales, cables y otros recursos.*
5. *f. Medio que permite que haya comunicación (∥ unión) entre ciertas cosas.*
6. *f. Papel escrito en que se comunica algo oficialmente.*
7. *f. Escrito sobre un tema determinado que el autor presenta a un congreso o reunión de especialistas para su conocimiento y discusión.*
8. *f. Ret. Petición del parecer por parte de la persona que habla a aquella o aquellas a quienes se dirige, amigas o contrarias, manifestándose convencida de que no puede ser distinto del suyo propio.*
9. *f. pl. Correos, telégrafos, teléfonos, etc.”* (RAE, 2016)

Para el presente trabajo nos centraremos en otro tipo de comunicación como es la Comunicación Interna, que de aquí en adelante denominaremos C.I.

La C.I dentro del ámbito empresarial, es una función vital, porque ¿qué se hace dentro de la empresa que no sea comunicar? Partiendo de esta base podemos asegurar también que la C.I es una forma de gestionar una empresa, tiene muchas funciones más a allá de transmitir información, producir un diálogo, también es útil y sirve para motivar a los empleados en el día a día de su trabajo, la manera en que una empresa se dirija a sus empleados influye directamente en el clima laboral y en la calidad del trabajo, además de influir en la imagen externa de la empresa, ya que los propios empleados serán los responsables de compartir con el exterior la imagen de la propia empresa.

Vamos a recoger diferentes definiciones de la Comunicación Interna, de diferentes autores de diferentes épocas y a través de este recorrido sobre la evolución de la C.I

La C.I es, *“el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas.”* (Kreps, 1995)

*“La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. No olvidemos que las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados.”*(Muñiz, 2016).

*“La Comunicación Interna es una respuesta a la creciente complejidad de la empresa actual, más necesitada de organización y coordinación por estar inmersa en una dinámica de cambios continuados y rápidos.”* (Ricomá, 2016)

*A través de una gestión formal de comunicación interna, las empresas comparten sus valores, visión y objetivos entre sus colaboradores. La CI contribuye, en buena parte,*

*a que el personal esté alineado con la estrategia corporativa y que los equipos sean lo suficientemente efectivos y productivos para alcanzar con éxito los objetivos estratégicos. (Arru, 2014)*

Cada una de estas definiciones, enfocan la comunicación como una parte imprescindible de la empresa y en relación a la gestión de las personas, porque al fin y al cabo la comunicación tiene lugar gracias, por y para las personas, las cuales son las que hacen que las empresas funcionen por lo que sin comunicación interna, no habría coordinación de tareas desde las más básicas a las más complejas, la C.I hace que exista coordinación y entendimiento dentro de las organizaciones.

## FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

La C.I, tiene varias funciones básicas y relevantes en todas las organizaciones, debido a que es la encargada de que los miembros de las mismas interactúen de una manera u otra entre ellos, marcando además los roles, tareas y responsabilidades de cada uno dentro de una organización.

Las principales funciones de la C.I son:

Informar, de esta forma los empleados saben que es lo que se está haciendo, de esta forma pueden situarse dentro de la organización, cuando las personas están bien informadas, realizan mejor su trabajo, de esta forma se pueden detectar necesidades formativas, a través de la gestión y selección de la información, la empresa puede utilizarla para la gestión del cambio. Sirve también para difundir la cultura y valores de las compañías.

Explicar, cuando a las personas se les explica y se les deja claro cuál es su función y qué se espera de él, los objetivos comunes a toda la empresa, de esta forma el trabajo que desempeñen irá alineado con la propia empresa.

Interactuar e integrar, cuando se produce la comunicación, las personas tienen la capacidad para interrelacionarse y preguntarse, replantearse aspectos, de esta forma dialogan entre ellos y se fortalece las relaciones, el compromiso con el trabajo y la socialización entre los miembros de la organización, influye directamente en el clima laboral, ayuda a evaluar la gestión de la empresa.

Prevenir, es otra de las funciones de la C.I, para gestionar las posibles crisis que se pueda producir dentro de la empresa, para gestionar el talento, elaborar programas de formación.



Evaluar los mensajes transmitidos, del feedback, los canales de comunicación.

Promover, fomentando la creatividad, la participación, mejorar procesos.

Controlar, dentro de las organizaciones tiene que existir una función de control, se podría englobar dentro de la evaluación, porque al final esa es la función, se ejerce el control mediante las evaluaciones del trabajo, esto es lo que indicará si se está haciendo de manera correcta.

En todo proceso de comunicación es muy importante que se produzcan interrogantes, preguntas, eso genera implicación, conocimiento, y es una forma de poder comprobar si el mensaje o los mensajes que se quieren transmitir, han sido comprendidos de manera correcta, para descubrir necesidades, para solventar errores en la comunicación.

Todas las funciones, son importantes, y están interrelacionadas entre sí, la C.I es fundamental gestionarla de manera correcta, ya que impacta en los resultados de las empresas, una mala comunicación puede producir errores graves, por ello hay que elaborar políticas de C.I, tener una misión determinada, y que ésta vaya en línea con los objetivos marcados anualmente por la empresa, de esta forma será la única opción de las empresas de ser efectivas, de tener un buen clima y una buena coordinación dentro de las mismas.

## EVOLUCIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.

*“La Comunicación Interna, dicen, está de moda .....Sin embargo, ¿es posible que una empresa que, por ejemplo, lleve más de 50 años en el mercado, haya llegado hasta hoy sin Comunicación Interna?” (Pinillos, 1998).*

La Comunicación interna, en realidad siempre ha existido, pero lo que ha variado de unos años a otros, y también lo que ha ido evolucionando y cambiando de unas décadas a otras, han sido la forma de comunicar y los canales que se han utilizado para ello.

Pero al fin y al cabo el elemento más importante del sistema de C.I de una organización, además de los canales, la información en sí, el mensaje, es sin duda la calidad de la comunicación, ya que de esta manera calará con mayor o menor peso dentro de la organización y a todos los niveles.

Pero también existe otro tipo de comunicación muy relevante y es la C.I directa, un ejemplo de ello sería lo siguiente: *“Un trabajador de base de una importante empresa española, quien, con ocasión de una auditoría-diagnóstico del estado de la comunicación de su empresa, me comentó con una lucidez impresionante: todo eso está muy bien” dijo refiriéndose a la revista que trimestralmente editaba su compañía, “las fotos son bonitas, me entero, aunque tarde, de las cosas, y de vez en cuando hablan de mi departamento. Pero creo que si tu jefe ni habla contigo y tú tampoco lo haces con tus compañeros, no hay comunicación interna que valga” (Pinillos, 1998)*

De esta forma queda latente que la mejor manera de comunicarse es cara a cara, siempre y cuando sea posible dentro de la empresa.

Los principales tipos de C.I son, por un lado la comunicación descendente, la más utilizada de manera tradicional, este tipo de comunicación parte de los jefes o directivos de las organizaciones y desciende al resto de la pirámide jerárquica empresarial en forma de cascada. El objetivo de este tipo de comunicación es informar, dar instrucciones y respecto a las herramientas utilizadas para este tipo de comunicación, o los más comunes son: el manual de empleado, la revista, periódico, reuniones informativas, circulares.

Además este tipo de comunicación muy característica de entre los años 50-60-70 y 80 es un tipo de comunicación vertical, rígida.

- “Un concepto muy utilizado, tanto a nivel teórico como en la práctica profesional, es aquél que dice que la Comunicación Interna es *contar a la Organización lo que la Organización está haciendo*”. (Capriotti, 1998)

En este sentido la comunicación interna se limita a informar de las “noticias” y sucesos puntuales que ocurren en el día a día de las organizaciones, es decir, un simple canal de información en una sola dirección (unidireccional) y claramente el único sentido en el que se dirige la misma, es descendente.

Por otro lado la comunicación ascendente, se caracteriza por los mensajes que circulan de abajo hacia arriba en la empresa, se inician en la base de la organización y llegan a la alta dirección, este tipo de comunicación permite a los empleados poder sugerir ideas, dar su “opinión” o aportaciones o dar respuesta a la comunicación descendente.

Como señala Peter Drucker, "en la empresa basada en la información, los conocimientos están en la parte baja de la pirámide jerárquica", por lo que este tipo de comunicación resulta fundamental para el desarrollo del negocio.

Las herramientas más utilizadas para trasladar este tipo de comunicación son: el buzón de sugerencias, reuniones periódicas, el correo electrónico.

- “La Comunicación Interna como contar con la Organización para lo que la Organización está haciendo” (Capriotti, 1998)

De esta forma, la información se vuelve bidireccional ya que lo que se pretende es hacer partícipes a los empleados, este tipo de comunicación es la que da lugar a un diálogo

A mediados de los años 90, se pensaba que la función principal de la C.I era ayudar *“en aspectos fundamentales de la competitividad empresarial: transmite su cultura, su misión, su visión, sus valores, sus mensajes, sus objetivos generales, sus principales noticias, e implica a la plantilla en los aspectos esenciales del negocio. Por eso parece importante que las compañías dediquen recursos, medidos en personas, tiempo y dinero, con los que crear medios y procedimientos de trabajo que aseguren que la información fluya correctamente en los plazos y la forma deseada, para cumplir los objetivos fijados.”* (Pinillos, 1998)

Las grandes empresas reconocen a la C.I con una identidad propia y como un factor fundamental para la competitividad empresarial, por lo que una buena política de comunicación interna en las organizaciones es, en mi opinión la base para el buen funcionamiento de las mismas.

## HERRAMIENTAS DE LA C.I

Otro aspecto a estudiar en profundidad, son las las herramientas para la comunicación, desde una hoja informativa hasta un e-mail, pasando por una intranet. Hoy en día existen muchas y muy variadas técnicas, pero quizá los más utilizados sean el correo electrónico, y la intranet.

Existen diversas herramientas o técnicas de las que se sirve la C.I, algunas de ellas son las siguientes:

- El manual del empleado, en el cual se recogen la información relativa a la empresa que todo el mundo debe conocer, en dicho manual deben aparecer las políticas de personal, relativas al salario, vacaciones y normas de seguridad etc..
- Las reuniones, son encuentros que se realizan para poder tener un espacio de encuentro entre manager y subordinado, o entre los equipos, con la intención de mejorar la interacción personal y tratar temas más a fondo.
- La revista interna, con la intención de informar a los empleados, con contenido de la organización, contenidos relacionados con los empleados etc..
- El tablón de anuncios, en los que se incluyen informaciones legales, calendarios laborales, información general de la organización.
- El buzón de sugerencias, con el objetivo de que los empleados puedan aportar su opinión y sugerencias sobre distintos aspectos relacionados con la organización.

- La intranet, una red dentro de la organización, en la que los empleados pueden acceder a información sobre la empresa, sobre los empleados, sirve para difundir noticias, o comunicados a los empleados
- La red social de la empresa, en la que los empleados pueden participar de manera activa, en la que pueden interactuar y compartir información de manera más distendida.
- Los desayunos o comidas productivos, con la finalidad de hablar con los empleados en un ambiente más relajado.
- La Videoconferencia, para poder establecer una comunicación con personas que se encuentran en otras ubicaciones geográficas.
- La encuesta, es una herramienta para escuchar la opinión de los empleados.

Mediante este tipo de herramientas se pretende que el público interno de la empresa pueda participar en la toma de decisiones a través de la información, conozcan mejor donde, como y para que trabajan, dando su opinión y ayudando a mejorar el ambiente de trabajo y la calidad del mismo.

## FASES PARA DESARROLLAR EL PLAN DE COMUNICACIÓN

### **1º Elaborar el diagnóstico de la situación:**

- Debemos analizar las herramientas que utilizamos para poder llegar a los empleados, las necesidades, y los problemas que se puedan estar produciendo, tener en cuenta los recursos de los que disponemos y conocer las expectativas de los empleados, dicho diagnóstico se debe hacer contando con la participación de los propios implicados.
- Dentro de esta fase diagnóstico es imprescindible conocer las necesidades y expectativas de cada uno de los grupos de interés. Se puede realizar un DAFO: análisis, de Debilidades, Fortalezas y Oportunidades.

### **2º Definir los objetivos generales y específicos:**

- Debemos marcar qué es lo que queremos conseguir, marcando las acciones que tenemos que poner en marcha, los objetivos que marquemos deben ser MARTE, (medibles, alcanzables, retadores, temporales y específicos).

### **3º Definir las acciones, elaborar calendario y presupuesto**

- Especificar el contenido del plan, que se va a transmitir, de qué manera, y en qué momento, organizando la información y priorizar.

### **4º Ejecución y desarrollo del Plan de Comunicación**

- Fase en la que se ejecutan las acciones que se han especificado, en esta fase también se debe sondear las incidencias que puedan dar y tenerlo en cuenta para las siguientes fases.

## 5° Seguimiento y evaluación

- Mediante los indicadores que con anterioridad se habrán marcado para medir los objetivos marcados comprobaremos si se han cumplido o no, se realiza una valoración de los mismos y una posterior evaluación.

Una vez planteado el plan de comunicación, debemos preguntarnos varias cosas:

### - ¿Cuáles son las áreas y oportunidades informativas que se tratan en el plan?

Para poder abordar bien todas las áreas del negocio y del entorno, debemos dar información sobre todas ellas, como son: la evolución del entorno, situación de la empresa, la información que esté relacionada directamente con el empleado.

Las oportunidades varían de una empresa a otra, ya que es todo lo referente a los temas que se deben difundir, los aspectos sociales, laborales, elegir bien las herramientas los y canales de comunicación.

### - ¿Qué medios de comunicación son los más indicados para obtener mejores resultados?

Depende de cada empresa, de su cultura y de la habilidad en el uso de los medios elegidos.

Como ya hemos comentado en las herramientas de la C.I, hay variedad de medios como son: el buzón de sugerencias, la revista interna las reuniones, lo que hay que determinar cuáles son más efectivos que otros.

### - ¿A qué tipo de comunicación hay que prestar mayor atención?

Los directivos, y los mandos intermedios, son los que entablan un dialogo con sus colaboradores o subordinados por lo que esa comunicación es muy importante, porque son responsables de personas.



Ellos son los encargados de establecer cuáles son las tareas a realizar, marcan procedimientos, y son los responsables de mantener motivada a la plantilla.

También es muy importante el feedback, ya que la comunicación interna se considera un proceso de diálogo por lo que es bidireccional.

**- ¿De qué depende la eficacia de un plan de comunicación interna?**

En este sentido influyen varias variantes, como son, la documentación, los canales escogidos, la implicación de los empleados, y sobre todo de la dirección.

También influye el estilo de comunicación de la dirección.

Por otro lado el presupuesto del que se disponga y e que se invierta en el plan de comunicación será determinante para que sea eficaz.

En la última parte del plan de comunicación, se deben estudiar los resultados a fondo y tenidos en cuenta en el siguiente plan.

## CANALES DE COMUNICACIÓN

Los distintos tipos y canales de comunicación se pueden abordar desde diferentes realidades, por un lado la comunicación formal y por otro lado la comunicación informal, y por otro lado la comunicación ascendente, descendente y horizontal, las cuales hemos mencionado anteriormente.

Estos cinco tipos de comunicación y direcciones de la comunicación, según Lucas Martín se pueden cruzar y nos indican entre que personas tiene lugar cada tipo de comunicación.

	Descendente	Horizontal	Ascendente
Formal	Con los subordinados	Con los colegas	Con los jefes
Informal	Con los seguidores	Con los amigos	Con los líderes

(Fuente: Martín, 1997).

A continuación, vamos a ver las diferencias entre cada tipo de comunicación, comenzaremos distinguiendo los dos tipos de comunicación en relación a si se produce dentro o fuera de la estructura jerárquica de la empresa:

- La comunicación formal, transmite los mensajes de tipo oficial, parte de la propia organización, este tipo de comunicación se guía por los distintos niveles jerárquicos establecidos, sirve para dar instrucciones, órdenes en relación con el trabajo.
- La comunicación informal, es un tipo de comunicación que se produce entre los empleados de una organización al relacionarse de manera habitual en el trabajo, de manera “extraoficial”, es la manera espontánea de relación entre los

empleados, a través de la cual se obtiene en ocasiones información adicional para el trabajo.

Por otro lado dependiendo de la dirección en que se produzca la comunicación dentro de la empresa existen tres tipos de comunicación:

La comunicación vertical, que puede de tres tipos a su vez:

- La comunicación descendente en las ocasiones en las que la comunicación va hacia abajo, es decir, desde la dirección de la organización o desde los mandos intermedios hasta los empleados de niveles inferiores/subordinados.
  
- La comunicación ascendente, cuando la información va hacia arriba, es decir, desde los empleados o los mandos intermedios hasta la dirección de la empresa.
  
- La comunicación transversal, es la que tienen lugar entre las personas que no tienen que pertenecer al mismo nivel dentro de la organización, sino que están en diferente departamento, es un tipo de comunicación muy positiva, ya que facilita el intercambio de información por lo que la enriquece.

Y por último la comunicación horizontal, es la que tiene lugar entre las personas que pertenecen a un mismo nivel jerárquico de una organización.

## C.I EN XEROX

En relación a nuestro trabajo grupal, a través de los focus group, mediante los cuales tuvimos la oportunidad de poder recoger información más detallada de cuál era realmente la percepción de los empleados hacia el departamento de RR.HH, pudimos comprobar que gran parte del desconocimiento que poseían los empleados respecto del departamento de RR.HH, era debido a la mala gestión de la comunicación interna, o ausencia en algunos casos de la misma.

En relación a la comunicación en el primero de los focus, fue donde más queja hubo, en ese grupo consideraban que RR.HH, abusaban demasiado del mail como herramienta de comunicación interna con los empleados, por lo que como ellos mismos reconocían, “ya no prestaban atención a la información que les llegaba”, creen que también las comunicaciones están encaminadas a dar información de las acciones de XEROX Vive (iniciativas de RSC), opinaban que ese tipo de acciones están muy bien, pero que como son actividades que se hacen de cara afuera de la empresa, ellos sentían que no se les valoraba de la misma forma a ellos como empleados, veían más preocupación por las iniciativas que se hacen hacia afuera.

Además de lo que se evidenciaba en los focus en relación con la comunicación interna de la empresa, no era el único aspecto donde influía la comunicación o la falta de la misma, sino que ya que la comunicación está presente en todo momento, en otros aspectos, como de manera general el desconocimiento de las funciones de RR.HH, por parte de los empleados se percibía en que no sabían bien que hacía RR.HH, de qué manera influye en el aspecto laboral en su trabajo.

Por otro lado en los cuestionarios también queda latente la falta de comunicación, ya que era uno de los temas más repetidos en la única pregunta abierta que se hacía, “mejorar la comunicación entre el departamento de RR.HH y los empleados.

*“El área que más destaca, tanto en los Focus Group como en los cuestionarios, es la comunicación del departamento de HR hacia los demás trabajadores.”*

*“El Departamento tiene la responsabilidad de comunicar a todos los niveles y departamentos de XEROX todos los cambios, modificaciones, promociones, noticias, etc.”*

*“Para mejorar la comunicación del Departamento y que éste pueda sacar beneficios de la misma, se han querido plantear una serie de propuestas de mejora. Con estas propuestas se pretende que la comunicación en la empresa llegue a ser totalmente objetiva, precisa y clara.”*

## PLANES DE ACCIÓN PROPUESTOS A XEROX.

Los planes de acción que propusimos a Xerox, desde el punto de vista de la comunicación dentro de la empresa fueron:

*“El área que más destaca, tanto en los Focus Group como en los cuestionarios, es la comunicación del departamento de HR hacia los demás trabajadores.”*

*“El Departamento tiene la responsabilidad de comunicar a todos los niveles y departamentos de XEROX todos los cambios, modificaciones, promociones, noticias, etc.”*

*“Para mejorar la comunicación del Departamento y que éste pueda sacar beneficios de la misma, se han querido plantear una serie de propuestas de mejora. Con estas propuestas se pretende que la comunicación en la empresa llegue a ser totalmente objetiva, precisa y clara.”*

La comunicación bireccional fue una de las propuestas para mejorar en relación a la comunicación entre el departamento de RR.HH y los empleados. Las soluciones que dimos fueron:

*“Una de las maneras de llegar a esto sería planteando Focus Group cada cierto tiempo, citando a un número concreto de empleados para que hablen y cuenten sus problemas, dudas, o propuestas de mejora.”*

*“Además, una propuesta es que se realicen Focus Group exclusivamente con los técnicos, ya que al ser empleados que no están físicamente en la oficina, se sienten más desatendidos por el departamento.”*

*“Otra propuesta es la de poner periódicamente unas jornadas de acercamiento entre HR y los demás departamentos, con un stand, donde los empleados puedan acercarse sin problemas a plantear sus dudas o ideas de mejora. Al poner el stand de manera periódica los empleados lo verán y recordarán de mejor manera la existencia del departamento y lo verán como un método de ayuda e integración.”*

## VENTAJAS E INCONVENIENTES DE TENER O NO TNER UNA BUENA POLITICA DE C.I

Comenzaremos por señalar las ventajas y las desventajas de tener una buena política de C.I:

<b>VENTAJAS</b>
• Los empleados se sentirán parte y partícipes de la organización
• Más oportunidad para participar en los procesos y acciones
• Más motivación
• Más información para a roma de decisiones
• Mayor sentimiento de pertenencia, mayor cohesión en los equipos de trabajo
• La organización será más transparente
• Las organizaciones con las que interactúe adoptarán esa forma de trabajar.
• Organizaciones más éticas

<b>INCONVENIENTES</b>
• Rumorología
• Secretismo
• Desmotivación
• Conflictividad
• Crítica
• Incoherencias

Es evidente que existen muchas más aspectos positivos de poseer una buena C.I, dentro de las empresas.



## CONCLUSIONES

Después de hacer este recorrido, desde las diferentes acepciones de comunicación, por parte de la RAE, las definiciones de diversos autores, desde las cuales se percibe la comunicación de diferentes formas pero todas coincidentes en que al final, toda comunicación se basa en compartir información entre un emisor y un receptor sirviéndose de un mensaje y unos canales a través de los cuales mandarlo.

Por otro lado la C.I dentro de la empresa, parte desde la elaboración de un buen plan de C.I, pasando por escoger las mejores herramientas, siempre apoyado por la dirección de la empresa, de esta forma calará mejor, dedicándole el presupuesto oportuno, no escatimando en costes, ya que al final este plan de comunicación cuanto mejor diseñado esté, su puesta en marcha será más fácil, las personas se implicarán de verdad y su forma de trabajar mejorará, seguramente sea más eficiente por lo que esto repercute en los resultados financieros de la organización, en conclusión esto es una red, en la que todo está comunicado.

En relación al trabajo que realizamos con Xerox, la base del desconocimiento de las empleados de las funciones del departamento de RR.HH, se basan la mayoría, en el sistema de comunicación con el que funcionan, ya que utilizan pocas herramientas, deberían pedir opinión directa, dejar participar a los empleados sobre cual creen que sería la mejor herramienta o herramientas para transmitir,

Otro de los motivos que evidenciaron que la comunicación interna de Xerox fallaba, fue la herramienta que utilizaron para lanzar los cuestionarios, ya que utilizaron una plataforma propia de la propia empresa, no se debería haber lanzado desde esa plataforma sino desde otra plataforma externa, ya que en mi opinión el lanzarlo ellos mismos hace que por mucho que las encuestas fueran anónimas, la gente no fuera sincera y la información en parte estuviera sesgada.

En cuanto a mi grupo de trabajo, quiero dejar constancia de que ha sido un buen grupo, todos nos hemos implicado, colaborado y nos hemos preocupado porque este proyecto saliera adelante, nos hemos complementado bien, en las ocasiones en que unos hemos podido o no desplazarnos a tener las reuniones con la empresa nos hemos turnado y

nos hemos comunicado todos los avances y novedades, por lo cual estoy muy agradecida a todos y cada uno de ellos.

También la implicación de la empresa ha sido excepcional, nos han ayudado en todo momento y han sido muy transparentes y atentos con nosotros y con el trabajo que hemos podido desarrollar con su ayuda.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arru, M. (2014, 12 03). *Análisis & Opinión*. Retrieved from America economía:  
<http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/comunicacion-interna-una-oportunidad-de-mejora-para-la-empresa>
- C&D, R. (Diciembre de 1998). Capacitación y Desarrollo. *Capacitación y Desarrollo*, 5-7.
- Capriotti, D. P. (1998). LA COMUNICACIÓN INTERNA. *C&D - Capacitación y Desarrollo (Argentina)*, 5-7.
- Kreps, G. L. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Addison-Wesley Iberoamericana: 2ª Edición.
- Martín, A. L. (1997). *La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones*. Barcelona: Bosch Casa Editorial, S.A.
- Muñiz, R. (2016, 02 08). *La comunicación interna*. Retrieved from CEF.- Marketing XXI:  
<http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>
- Pinillos, A. A. (1998). Comunicación interna, un paseo por el tiempo. *Harvard Deusto Business Review*, 48.
- RAE. (2016, 01 25). *RAE*. Retrieved from RAE: <http://dle.rae.es/?id=A58xn3c>