

TRABAJO DE FIN DE GRADO

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

AUTORA: Belinda González-Monje Pérez

TUTOR: Dr. Jaime Febles Acosta

Convocatoria: Septiembre 2017

Facultad de Derecho

Universidad de La Laguna

ÍNDICE

1. Resumen/ abstract.....	3
2. Introducción.....	5
3. Marco teórico.....	7
3.1 Proceso de comunicación.....	7
3.2 La comunicación interna de la empresa, así como variantes de la misma.....	13
3.3 Algunos obstáculos de la comunicación.....	17
4. Objetivos de investigación y metodología.....	20
5. Descripción de las empresas objeto de estudio.....	23
5.1 Breve descripción de las empresas objeto de estudio.....	23
5.2 Empresas del sector primario.....	23
5.3 Empresas del sector secundario.....	24
5.4 Empresas del sector terciario.....	24
6. Análisis de datos.....	26
6.1 Análisis de empresas sector primario.....	26
6.1.1 Quesería Las Llanadas.....	27
6.1.2 Francisco Cocedido.....	28
6.2 Análisis de empresas sector secundario.....	28
6.2.1 C.B. Lomo Guanche.....	29
6.2.2 Bodegas Monje.....	30
6.3 Análisis empresas sector terciario.....	30
6.3.1 Mocán S.L.U.....	31
6.3.2 Equipamientos Hamer S.L.....	32
7. Conclusiones.....	33
8. Bibliografía.....	34

1. Resumen

El presente estudio de la comunicación interna en las organizaciones, está enfocado particularmente a la exploración de los obstáculos de ésta, considerando al mismo tiempo que dichos obstáculos no vienen necesariamente de un individuo, sino que pueden darse entre dos partes o sujetos a la vez, así como también puede producirse de forma alterna e inclusive de modo simultáneo.

Se ha tratado de observar, no sólo los efectos propios del componente humano, sino otros elementos determinantes del proceso comunicacional que puedan ser origen de problemas y desacuerdos. En cierto modo, indagamos sobre la evaluaciones del desempeño en lo relativo a la gestión de las reuniones, el nivel de fomento de la retroalimentación, así como la clarificación de “mal entendidos”.

Hemos podido constatar que, en algunos casos, aun pudiendo considerarse la comunicación interna como aceptable, permanecen reticencias por parte del empleado, el cual considera que en bastantes ocasiones el directivo no tiene una actitud receptiva para atender a las opiniones de sus empleados, dejando de este modo traslucir ciertas disfunciones o problemas ocultos, que tienen dificultad para trascender o salir a la luz.

Nos ha permitido también descubrir la existen de otros defectos importantes en la comunicación interna de las empresas estudiadas, concretamente en lo relativo a los canales, como también de otros aspectos, como en lo que compete a la “interpretación” de los mensajes por parte de los empleados.

Se trata de situaciones, como otras, que pueden representar indicios en algunos casos de cierto “desconocimiento” por parte del trabajador, así como otras posibles disfunciones procedentes de parte de los jefes. Sobre todo, todo ello, pone de manifiesto, que existe cierta necesidad de gestión en esta materia objeto de estudio en las empresas analizadas. Considerando al mismo tiempo que están incurriendo en ciertos riesgos, por los efectos que pudiera tener en el clima laboral, así como en la productividad de la empresa.

Abstract

The present study of internal communication in organizations is particularly focused on the exploration of the obstacles of this organization, considering at the same time that these obstacles do not necessarily come from an individual, but can occur between two parties or subject at the same time, as well as can also be produced alternately and even simultaneously.

It has been tried to observe, not only the effects of the human component, but other determinants of the communicational process that may be the source of problems and disagreements. In a way, we inquire about performance evaluations regarding meeting

management, the level of feedback encouragement, as well as the clarification of "misunderstandings".

We have been able to verify that, in some cases, even if internal communication can be considered acceptable, the employee remains reluctant, which considers that in many cases the manager does not have a receptive attitude to attend to the opinions of his employees, this mode reveals certain dysfunctions or hidden problems, which have difficulty transcending or coming to light.

It has also allowed us to discover the existence of other important defects in the internal communication of the companies studied, specifically in relation to channels, as well as other aspects, such as what concerns the "interpretation" of messages by the employees.

These are situations, like others, that may represent indications in some cases of a certain "ignorance" on the part of the worker, as well as other possible dysfunctions coming from the bosses. Above all, all this, shows, that there is a certain need for management in this subject matter of study in the companies analyzed. Considering at the same time that they are incurring certain risks, due to the effects they may have on the working environment, as well as on the productivity of the company.

2. Introducción

La comunicación organizacional además de ser imprescindible, juega un papel decisivo en cualquier ámbito en el que se requiera de un flujo de información y en el que se necesite lograr objetivos globales.

Refiriéndonos al entorno empresarial, así como también al institucional en general, debemos tener en cuenta la necesaria y a veces sutil interacción entre superiores y subordinados, así como la que se produce entre compañeros. Esta interacción engloba mucho más que mensajes, nosotros queremos resaltar que no sólo se trata de una acción constante, sino que está impregnada de mucha complejidad.

Nos proponemos verificar que las empresas pueden conseguir un óptimo desarrollo institucional a través de una buena comunicación interna, y además, tratar de descubrir que puede repercutir en la imagen de la empresa que son objeto de nuestro estudio, que es muy conveniente tomar conciencia de estos aspectos y que incluso formen parte de las funciones de todos los miembros de la empresa.

También lo hemos verificado a través de la revisión teórica, son varios los autores que coinciden en la afirmación de que la comunicación interna es la “asignatura pendiente” en muchas empresas e instituciones, y no ha tenido la consideración necesaria, por eso ahora pretendemos explorar en qué medida también se puede hacer extensible a las pequeñas empresas de nuestro entorno más cercano.

Aunque el presente trabajo está enfocado de manera particular al funcionamiento de la comunicación interna de las organizaciones, consideramos oportuno puntualizar, que también varios autores admiten que la comunicación externa tiene mayor atención por parte de los directivos de la empresa, ya que, esta se hace más visible y en cierto modo más evidentes, lo cual nos permite además deducir de lo anterior, la existencia de cierta dificultad añadida a la hora de llevar a cabo este trabajo.

Las consecuencias del mal funcionamiento de la comunicación interna puede conllevar consecuencias que se traducen en una serie de problemas, como podría ser un mal ambiente entre compañeros, la generación de desconfianza, desmotivación e incomodidad en el día a día en la empresa, pudiendo además, repercutir negativamente a los objetivos y resultados institucionales. Incluso más aún, llegar a afectar la imagen de la empresa. Respecto a esto último, también consideramos que la imagen es importante por el efecto que tiene hacia los clientes, incluso hacia los proveedores, pero lo que es aún más importante, lo efectos que tiene para “dentro” de la propia organización.

La dificultad en la comunicación interna, proviene de que esta es desarrollada a través de la intermediación de personas que, debido a la participación del componente humano, pueden surgir problemas y desacuerdos derivados de dicha condición. Es por lo que, preocuparse por la comunicación organizacional, es preocuparse también por lo que sucede dentro, es considerar a ésta adecuadamente dentro de la evaluaciones de

desempeño, es contemplar la gestión de las reuniones, es fomentar la retroalimentación y también clarificar mal entendidos.

En el desarrollo de este trabajo, nosotros hemos considerado cinco bloques o apartados generales: En el primero se resumen las aportaciones teóricas que justifican el estudio. En el segundo se justifican también los objetivos perseguidos así como la metodología con la que se llevará a cabo dicho estudio. En el tercero, se hace una descripción breve de las empresas objeto de estudio. El siguiente apartado, está dedicado al análisis de los resultados, se interpreta los aspectos más influyentes de la comunicación interna de las empresas estudiadas. El último apartado concluye con las implicaciones más destacadas del trabajo realizado.

3. Marco teórico

Han sido muchos los significados que se le dan al concepto de COMUNICACIÓN. Una amplia variedad de autores entiende y explica la comunicación desde su punto de vista:

Anzieu (1971) establece que la comunicación consiste en un conjunto de procesos físicos y psicológicos, a través de los cuales se relaciona al emisor o emisores, con el receptor o receptores para así conseguir determinados objetivos.

Por otro lado, Mahilhiot (1975) define la comunicación desde un punto de vista más ideal. Este autor entiende que la comunicación humana no tendrá lugar hasta que exista un contacto psicológico entre los individuos, y que no será suficiente con transmisión de la información.

Para Mascaró (1980) la comunicación humana está basada en el diálogo entre personas para poder transmitir de alguna forma sus pensamientos, venciendo las limitaciones de la estructura corporal. Para ello se utilizarán los sonidos que son medios instrumentales para la transmisión del mensaje.

Tras estudiar las distintas definiciones de estos y otros autores, podemos definir la comunicación como un proceso de transmisión, intercambio e interacción por el que el emisor, a través de símbolos que representan información e ideas, envía un mensaje que trata de influir en el receptor, del que espera una respuesta. Además se entenderá completado el proceso cuando se hayan cumplido todas sus fases.

3.1 El proceso de la comunicación:

D'Aprix (1984) señala en su obra que la comunicación es útil para una organización en tanto que satisface a las personas que forman parte de ella.

Ongallo, C (2007) expone que el individuo pasa mucho tiempo en la empresa, desarrollando actividades, tareas y relaciones personales y es muy frecuente que se queje de los fallos de la comunicación en la empresa, de la insuficiencia de canales de expresión, de falta de información, etc. Este tipo de temas suelen convertirse en problemas de gran importancia y se concretan en un descenso de la eficacia y funcionalidad de la organización.

El punto de partida de las organizaciones, que da sentido a su actividad, es la comunicación. A grandes rasgos, sin ella la organización no funcionaría, no habría flujos de información por parte de los trabajadores y gerentes, ni los directivos podrían dar instrucciones.

De esta forma, la coordinación del trabajo es imposible y la organización no puede subsistir sin ella. Además, la cooperación entre compañeros se quebranta ya que la

gente no puede comunicar sus necesidades y sentimientos a otros miembros de la empresa.

En definitiva, cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño de las tareas y promueve la satisfacción en el trabajo.

Leal. A, Alfaro de Prado, Rodríguez, Román (1999) hace una diferenciación, en dos conceptos que, aun siendo utilizados muchas veces como sinónimos, presentan realidades muy distintas entre la información y la comunicación. En primer lugar, señala que la **información** se produce cuando hay un emisor que transmite a un receptor el mensaje a través de un determinado canal, sin llegar a conocer el primero qué reacción ha provocado dicho mensaje en el segundo. Tiene por tanto un carácter unidireccional. Martínez Guillén (2012) en su manual añade que la responsabilidad de la información recae en el emisor y que su eficacia es débil, pero a pesar de esto, es fácil y rápida.

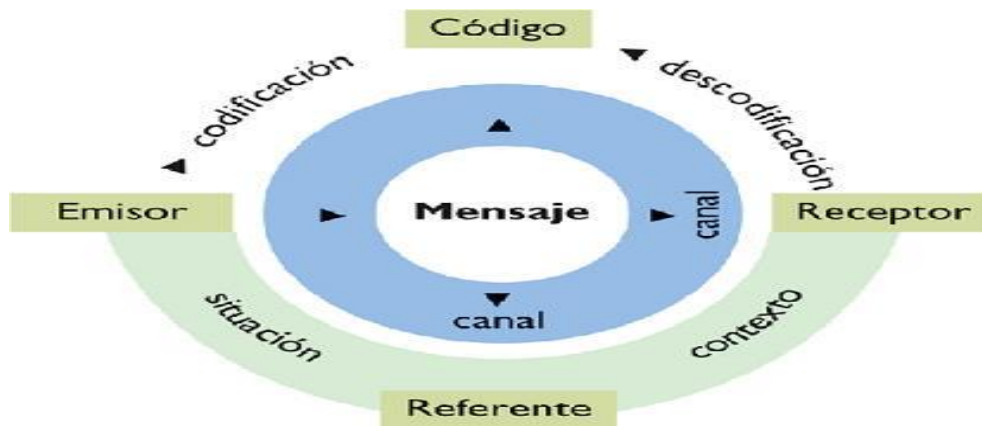
Mientras que la **comunicación** consiste en un proceso en el que la información obtiene una retroinformación o *feedback* que supone que el receptor reacciona ante dicho mensaje a través de palabras, conductas o gestos y esa reacción es conocida por el emisor, de tal forma que el receptor pasa a ser el emisor y el emisor el receptor de la respuesta del nuevo emisor. Martínez Guillén (2012) en este caso hace referencia a que la responsabilidad y garantía de recepción del contenido es responsabilidad de ambos sujetos, requiriendo así un mayor esfuerzo y control personal. Por tanto nos encontramos claramente con un proceso de carácter bidireccional.

Por su parte, Collado (1997) define la comunicación organizacional como el conjunto total de mensajes que se intercambian dentro de una empresa entre los integrantes de la misma. Además, este conjunto de técnicas y habilidades son encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes entre los miembros de la empresa, con el fin de cumplir con los objetivos de la organización.

Para que la comunicación tenga lugar, no basta sólo con transmitir el mensaje, es necesario que éste sea recibido y que sea comprendido por el receptor en la forma deseada por el emisor.

Según los elementos de la comunicación:

Tabla 1. Esquema elementos de la comunicación



Fuente: Elementos de la comunicación (web)

1. El emisor: es la persona que transmite el mensaje. Según Leal y otros (1999), este debe seleccionar un lenguaje adecuado para el receptor. Para ello ha de analizar sus intereses, expectativas, nivel cultural, etc. Si el emisor transmite el mensaje de forma que se adapte a las características del receptor, la comprensión del mensaje será eficaz.

Dentro de este concepto, distinguiremos las figuras de **fuelle** y de **emisor**. La **fuelle** es la persona, grupo o institución de la que proviene el mensaje, mientras que el **emisor** es la persona que se encarga de transmitirlo.

Por otro lado, hay que elegir un canal adecuado en el momento de enviar el mensaje y, por último, es necesario esperar la actuación o respuesta del receptor, lo que nos permitirá saber si el mensaje ha sido comprendido.

2. El receptor: es la persona que recibe el mensaje, material y físicamente. Para Leal y otros (1999), es necesario que el receptor valore una serie de aspectos al recibir el mensaje para que la comunicación se desarrolle de forma adecuada.

Entre ellos está el adoptar una actitud positiva, no anticiparse al mensaje, mostrar interés, escuchar de forma activa y permitir al emisor que se exprese. Además, es importante verificar y comprobar lo que dicen los emisores y de este modo, compartir la responsabilidad de la comunicación.

Podemos hacer dos distinciones entre las figuras **receptor** y **destinatario**. El **receptor** es quien recibe el mensaje, mientras que el **destinatario** es la persona a la que va dirigido el mensaje.

3. El mensaje: para definir este concepto, Leal y otros (1999) hace una observación y descripción muy amplia en la que entiende por mensaje “el concepto, pensamiento, sentimiento, imagen, hecho o idea que se quiere transmitir”, es decir, el objeto de la comunicación.

Todo mensaje tiene siempre una intención u objetivo. Para que el mensaje sea captado de manera eficiente, es necesario que se cumplan las siguientes situaciones:

En primer lugar, es importante que el receptor le dé al mensaje la misma importancia que el emisor, que utilice un lenguaje claro y adecuado, y que se mantenga en todo momento la exactitud del mensaje sin modificaciones. Por último es adecuado que no existan ruidos, interferencias o mensajes contradictorios para aseguran la comprensión del mensaje.

4. El canal: Ongallo, C (2007) define el canal como el medio utilizado para la transmisión de información desde el emisor hasta el receptor.

El canal es seleccionado por el emisor. Leal y otros (1999) establece que el emisor elegirá entre los posibles canales el que considere más adecuado para una correcta transmisión del mensaje. Son muchos los canales que se pueden utilizar en la organización empresarial y que vamos a mencionar a continuación, siguiendo a Rodríguez (1996):

- Métodos jerárquicos tradicionales: notas de departamentos, consignas operativas, reuniones de trabajo, reuniones de, y con, la dirección, entrevistas individuales y comunicados internos.

- Métodos participativos: reuniones de intercambio, grupos de intervención, círculos de calidad, formación en la comunicación.

-Métodos para desarrollar la cultura interna: dispositivos de acogida a nuevos empleados, revistas y periódicos internos, circulares, eventos sociales de trabajo, cartas al personal, equipos deportivos, tablón de anuncios.

-Métodos para facilitar la retroalimentación: encuestas de opinión, buzones para ideas y sugerencias, entrevista anual con el jefe inmediato.

5. El código: Leal y otros (1999) define el código como el conjunto de símbolos, ya sean gestos, palabras o conductas, que se utilizan para expresar el mensaje.

Robbins (1994), nos señala al respecto que hay cuatro elementos esenciales que afectan al proceso de codificación del mensaje:

- En primer lugar, la habilidad del emisor para manejar el código escogido. Dicho autor señala que, el éxito de la comunicación se basa en las cualidades o destrezas del habla, de la lectura, del saber escuchar y del razonar.
- En segundo lugar señala que, las actitudes del emisor que reflejan las ideas preconcebidas sobre diferentes temas.
- Así mismo, también considera que es de gran importancia el conocimiento del emisor sobre el tema que desea comunicar.
- Y por último, el nivel social y cultural del emisor ya que las creencias y valores que forman parte de la cultura del emisor, influirán en el proceso de la codificación.

Es por ello, que podemos entender la codificación como la base en el lenguaje verbal (escrito u oral) y no verbal.

Leal y otros (1999), para describir la **comunicación verbal**, distingue cinco tipos de comunicación en función del objetivo que persiguen:

- En primer lugar, la comunicación fática que se refiere al tipo de comunicación que establecemos al conocer a una persona, o para entrar en reacción con ella. Son charlas breves e intrascendentes.
- En segundo lugar el autor describe la comunicación catártica que consiste en la liberación de las emociones que han ido acumulándose. Muchas veces se reduce a que una persona vierta sus penas o preocupaciones en unos oídos comprensivos.
- En tercer lugar encontramos la comunicación informativa a través de la cual se intercambian ideas, hechos y datos. El autor hace hincapié en la relevancia de este tipo de comunicación en el entorno organizacional.
- En cuarto lugar, el autor añade la comunicación persuasiva, que es la que trata de reforzar o alterar la actitud de nuestro interlocutor induciéndole a actuar en una determinada línea.
- Por último señala la comunicación de entretenimiento que se refiere a todo tipo de comunicación que está relacionada con el esparcimiento.

Por otro lado, el autor también describe el proceso de **comunicación no verbal** que lo caracteriza como el tipo de comunicación que incluye la trasmisión de información a través de gestos, ademanes, posturas, tono de voz, distancia física etc, que emplea el ser humano para comunicarse. Una gran parte de nuestra comunicación se realiza a través del comportamiento no verbal, que puede irse modificando ya que viene afectado por nuestra comprensión intuitiva de lo que el lenguaje no verbal del receptor está diciendo. Es decir, que para percibir de

forma eficaz este tipo de comunicación, hemos de ser capaces de descubrir la autenticidad de las manifestaciones del interlocutor. Así podemos emplear un gesto para expresar cansancio, aburrimiento, alegría..., pero también según el tono de voz que empleemos, estaremos apoyando o no nuestras palabras. Un tono suave produce un efecto muy diferente al que produce un tono áspero y apremiante. De igual forma los gestos pueden apoyar nuestras palabras o poner de manifiesto lo contrario.

Por último, el autor expone que todo mensaje verbal lleva un componente no verbal. De este modo, nos resume que en un mensaje oral la expresión facial y los gestos son lo más importante para el receptor representa el 55% seguido del tono de voz que representa 38% y de las palabras empleadas con un 7%.

6. La retroalimentación

También llamado “feedback”. Es el último elemento en el proceso de la comunicación y consiste en comprobar si el mensaje ha sido recibido de forma eficaz. Según Leal y otros (1999), la retroinformación es la respuesta del receptor al emisor, una vez que ha recibido el mensaje. Se trata de la pieza esencial de la comunicación: si no se da no se puede afirmar que la comunicación se haya producido.

El autor expone que la respuesta del receptor respecto a la entrada del mensaje, puede ser variable, desde un gesto, un nuevo mensaje o una acción por parte de ese. En este último caso, el feedback constituiría un proceso de comunicación en sí mismo, ya que ahora el receptor sería el emisor y el emisor el receptor, volviendo a darse los elementos antes expuestos.

Existe un sistema denominado “feed-back 360º” desarrollado por Byrne y Williams que permite conocer la opinión de los trabajadores y colaboradores de la empresa sobre sus directivos, y compararlas con el perfil deseado. Haciendo uso de la retroalimentación, los autores exponen que ese método permitirá a los directivos conocer el liderazgo que ejercen en la organización, además de los métodos de trabajo de los gerentes en la empresa. Toda esta información se obtiene de entrevistas.

Por otro lado, en estudios posteriores, Williams y Byrne presentaron un sistema denominado “Las normas de obligado cumplimiento” dirigidas a los directivos que han puesto en práctica el método feed-back 360º, que son resumidamente: Involucrar al personal en la toma de decisiones preguntando y pidiendo sus opiniones; valorar las ideas aportadas; movilizarse con la información obtenida; y por último realizar un seguimiento de las actividades desarrolladas, los métodos utilizados y resultados obtenidos.

7 .El ruido

Para Leal y otros (1999) el ruido puede definirse como cualquier perturbación del desarrollo de la señal en el proceso de la comunicación. Los ruidos son considerados una barrera física y además de aparecer en cualquier momento, pueden presentar distintas formas. El autor hace dos distinciones: por un lado, los ruidos mecánicos que son los producidos por interferencias físicas o deficiencias técnicas (mala calidad del sonido, una letra complicada de leer, una fotocopia de mala calidad, etc.); y por otro, los ruidos de comunicación, como el uso de palabras inadecuadas, el empleo de un canal incorrecto, falta de atención del receptor, prejuicios que pueden obstaculizar la comprensión del mensaje, o empleo de un código desconocido por el receptor, por ejemplo.

3.2. La comunicación interna de la empresa, así como variantes de la misma.

Martínez Guillén (2012) en su manual desglosa dos tipos de comunicación: La comunicación unidireccional, que es aquella en el que el flujo de información va en una sola dirección, por lo que el feedback está limitado, y la comunicación bidireccional es aquella en la que existe participación por parte del otro interlocutor, y la información emitida se va ajustando a las condiciones del receptor, siendo así la comunicación más eficaz.

Según esta autora, existen ciertas desventajas en ambos tipos de comunicación. En la comunicación unidireccional, señala la poca confianza del interlocutor, los errores que se pueden cometer debido a la falta de reciprocidad y las mayores frustraciones, mientras que las ventajas serán el halo de eficiencia, la seguridad y el tiempo.

En cuanto a la comunicación bidireccional, destaca en las desventajas el tiempo invertido, la falta de control y la inseguridad del interlocutor, mientras que las ventajas de este tipo de comunicación serán la precisión, confianza y menor frustración.

Por su parte, Gan Federico, Triginé, Jaume (2009) exponen que la comunicación interna ha sido la “gran olvidada”, incluso en empresas cuyos valores y modelos organizativos proponen la calidad total, la cultura de mejora o la fidelización del cliente. Pero sin una comunicación interna que englobe todos los niveles jerárquicos, incluyendo los cada proceso, área y departamento, la comunicación no será eficaz.

García, Vera y Sáez, (1995) definen como comunicación interna el conjunto de procesos a través de los cuales, los emisores y receptores se comunican dentro de la organización.

La comunicación interna tiene un objetivo muy claro: hacer llegar los mensajes de la dirección que sean necesarios a todos los miembros de la empresa para el logro de

los fines de la organización y el desarrollo de la estrategia empresarial diseñada. Blanco (1995) subraya que se pretende dotar a la organización de un instrumento de gestión fiable para el logro de sus metas, dándole categoría de herramienta de gestión.

Algunos años más tarde, Elías y Mascaray (1998), en sus estudios cuestiona el considerado tradicional modelo de comunicación interna, ya que para ellos este concepto, planteado como un conjunto de medios destinados a mejorar los flujos de comunicación, debe desarrollarse hasta lograr lo que denominan la intracomunicación, entendida como la implantación de una estrategia adecuada basada en la comunicación.

Según lo expuesto, podemos entender la comunicación interna como una herramienta fundamental para las organizaciones. Esto lo confirma también Vermot-Gaude(1990) en su cita “*lo que diferencia a una empresa que tiene éxito de otra que no lo tiene, son ante todo las personas, su entusiasmo, creatividad(...)*.”, siendo en este caso la herramienta para alcanzarlo.

Teniendo en cuenta los dos ejes fundamentales de la gestión de la empresa, Benítez, lo refleja desde dos puntos de vista. Por un lado, el factor humano externo, referido a los clientes, y por otro lado el factor humano interno. Centrándonos en este caso, los directivos valoran el factor humano como motor de cambio de la organización, así como también la satisfacción y motivación de este capital humano que es considerada una prioridad para el directivo moderno.

Por último, Ongallo, C (2007) expone que la comunicación interna depende de su uso como herramienta de gestión, pero que viene determinada por el continuo cambio y necesidades dentro y fuera de las organizaciones. El autor presenta la comunicación como un elemento intrínseco de la organización, en cuya política de dirección debería estar integrada.

En resumen, podemos entender la comunicación interna como un instrumento que facilite la información, establezca mecanismos de retroalimentación y ayude a la coordinación de unidades.

Por otra parte, Ongallo distingue otros dos tipos de comunicación que trascienden dentro de la organización y particularmente en la gestión grupal. En primer lugar, la comunicación ex ante, es decir, las acciones han de ser comunicadas a los trabajadores antes de ser realizadas para así evitar errores y malentendidos, siendo esta una responsabilidad de los directivos. Y en segundo lugar, la comunicación ex post, con la que se plantea que la comunicación se transmita también a posteriori a los agentes internos de la organización.

Para hacer distinción de otros tipos de comunicación existentes en las empresas, debería nombrarse la **comunicación formal**, que a su vez incluye la comunicación vertical (ascendente y descendente) y la comunicación cruzada (horizontal y diagonal) y también la **comunicación informal** en el que destacamos la figura de los rumores

- En cuanto a la comunicación formal, según Leal y otros (1999), es aquella que se establece con fines meramente organizacionales y es dirigida por la dirección.

La comunicación vertical descendente, señalando que es la que se origina en un punto de la organización y en la que fluye desde un nivel superior, hacia un nivel inferior. Según este autor, este tipo de comunicación es utilizada por los líderes de los grupos y los gerentes, es decir, los niveles jerárquicos superiores, para dar a conocer las órdenes, procedimientos, así como para corregir errores, mejorar el rendimiento etc. Los medios de comunicación utilizados podrán ser escritos, como folletos, circulares, cartas, tablón de anuncios, etc., o también podrá realizarse mediante la comunicación oral, a través de órdenes directas, discursos, reuniones, vía telefónica, etc.

Pero este tipo de comunicación también plantea un problema, y es que a medida que el mensaje va pasando por los distintos niveles, hasta llegar al último de la jerarquía, mayores serán las probabilidades de que parte de la información originaria se **pierda, o sufra una deformación sustancial**. Cabe también señalar este defecto se atenúa, si se recurre a la **retroalimentación** proporcionada por la comunicación ascendente.

Por otro lado encontramos la comunicación vertical ascendente, que según Leal y otros (1999), es el tipo de comunicación en que el emisor se encuentra en un nivel jerárquico inferior al receptor. Este tipo de comunicación es útil a la hora de proporcionar retroalimentación a los niveles superiores, o plantear problemas existentes en la comunicación entre compañeros, que se puede establecer a través de sesiones o reuniones informales para propuestas de mejora, etc.

El problema que plantea el autor, en este tipo de comunicación, es que puede ser escasa o limitada, debido a que quizás por miedo o por intentar ser grato con su superior, evitan dar toda la información.

Koontz y Wehrich, (1994) también hacen una observación oportuna sobre este tipo de comunicación, y es que la comunicación ascendente para ser eficaz requiere un ambiente, en el que los trabajadores se sientan libres y cómodos a la hora de comunicarse, sin sentir miedo a obtener represalias por parte del superior. De este modo, plantean que la alta dirección juega un papel muy importante en conseguir el clima organizacional adecuado y es en gran parte su responsabilidad, el crear un flujo de información óptimo.

En la comunicación cruzada siguiendo a Leal y otros (1999), que expone que esta comunicación juega un papel relevante particularmente a la hora de coordinar esfuerzos y resolver problemas. Este concepto engloba tanto a la comunicación horizontal y como a la comunicación diagonal.

Para definir estos conceptos, el autor se refiere a que la comunicación cruzada horizontal como la que surge entre los miembros de un mismo grupo de trabajo del mismo nivel jerárquico o también entre personal horizontal equivalente. Este tipo de comunicación tiene una aplicación esencial en lo que respecta a la coordinación de las actividades de la organización. Ongallo, C (2007), establece que los fines de este tipo de comunicación serán mejorar la coordinación entre los departamentos, fomentar la cooperación y ayudar a cada trabajador a situar su tarea en función de los demás y especialmente de la organización.

Por su parte, Leal y otros (1999), advierte de lo que considera algunas dificultades que pueden surgir en este tipo de comunicación, ya que los miembros de un departamento pueden sentirse muy identificados con los objetivos de su propio departamento, pero del mismo modo, pueden sentir competencia con otros, lo que puede dificultar la fluidez de la información.

Por último, nos señala dicho autor la comunicación cruzada diagonal es la que existe entre personas de niveles diferentes y que no tienen relación jerárquica de dependencia entre sí. Es utilizada en situaciones como resolución de problemas interdepartamentales, realización de proyectos entre áreas distintas o, incluso, como asesoría de departamentos de apoyo.

Es preciso señalar además que una estricta adhesión a la estructura vertical formal en todas las comunicaciones puede impedir una transmisión adecuada y exacta de la información. Asimismo la comunicación cruzada puede ser positiva en los casos en que se realiza con el apoyo y conocimiento de los superiores. Pero puede también ocasionar conflictos cuando se omiten los canales verticales formales, como, por ejemplo, en el caso de los trabajadores prescinden de informar a los jefes tomando decisiones por su cuenta.

La comunicación organizacional se ha convertido en una herramienta fundamental para involucrar a los trabajadores en los objetivos de la empresa. De esta forma, al existir una mayor fluidez de información, la comunicación será más efectiva.

Ongallo, C (2007) señala las teorías de la comunicación grupal tienen como iniciador a Kurt Lewin (1948), al que numerosos autores han descrito como uno de los eminentes psicólogos del siglo XX. Su interés en el mundo de la comunicación interna se hace visible en los estudios realizados sobre la dinámica de grupos.

Lewin, considera que los seres humanos tienen un espacio vital, lo que denominan un campo de juego psíquico en el que desarrollan su actividad. Se trata de un espacio subjetivo, propio de cada individuo, en el que establece relaciones con los objetos que

ocupan dicho espacio, donde asume objetivos y se enfrenta a las barreras que encuentra en la consecución de los mismos.

Según Lewin, cada persona se mueve en su espacio vital, que consta de elementos grupales. Señala que los individuos no pueden prescindir de los grupos humanos a los que pertenecen y con los que se identifican. Por extensión, dichos grupos también tienen un espacio vital. Es necesario añadir que cada persona puede ser miembro de una o varias agrupaciones simultáneamente.

Los puntos más importantes de la teoría de Lewin, tienen que ver con el impacto de los grupos en la vida de los individuos, teniendo en cuenta que la gestión en el ámbito grupal, es necesario porque:

1. El grupo proporciona estabilidad a la vida de la persona.
2. El grupo es un vehículo para lograr los objetivos vitales del individuo.
3. Los valores y las actitudes de los individuos son influidos por los valores y actitudes del grupo.
4. Es parte del espacio vital, la persona busca lograr los objetivos del grupo, porque al llegar a ellos y hace de ellos parte de sus logros.

3.3. Algunos obstáculos de la comunicación

Es necesario introducir los obstáculos de la comunicación comenzando por entender qué es la comunicación informal. Para Rodríguez (1996), esta surge de la interacción social y de forma espontánea entre los miembros de la organización. De este modo, este tipo de comunicación facilita la fluidez de comunicación y enlace entre los individuos.

Dentro de la organización pueden aparecer problemas que dificultan la comunicación, ya que, debido a las actitudes y a los modos de pensar muy diferentes entre los individuos, se pueden crear bloqueos u obstáculos en la comunicación.

Una mala comunicación, o un mensaje mal transmitido, puede provocar consecuencias como puede ser un enfado, la desmotivación, incomodidad, mal rendimiento etc. Incluso estas consecuencias pueden tener más transcendencia en un primer afectado, repercutiendo la relación con los clientes.

Es necesario detectar los obstáculos que dificultan la comunicación. Para ello Antons (1978) plantea en su publicación qué tipos de problemas surgen y hacen que a los seres humanos les resulte difícil entenderse en una conversación. Así establece dos tipos principales de defectos:

- El cometido por el emisor, en el que el individuo se expresa con imprecisión, no ordena sus pensamientos, se encierra en su enunciado, produciendo en el oyente un efecto de distracción, o más aún cuando continúa hablando sin percibir la incompreensión de su interlocutor.

- El cometido por parte del receptor, en el que los defectos se encuentran en que no presta la debida atención, ensaya su respuesta, se fija en los detalles en vez de centrarse en las afirmaciones principales, etc.

De este modo atendiendo a lo señalado por el autor comprobamos que los obstáculos en la comunicación no vienen necesariamente de un individuo, sino que pueden darse entre ambos sujetos y de forma alterna y simultánea.

Mailhiot (1975), por su parte, se centra en el proceso como tal, y determina que cuando la comunicación se establece mal, o no se establece en absoluto, resultan ciertos fenómenos derivados de la misma, entre los que señala:

- a) El bloqueo que se produce cuando la comunicación es completamente interrumpida.
- b) La filtración cuando se comunica parte de lo que los interlocutores saben, piensan o experimentan.

También Ongallo, C (2007), en su manual, expone, que los bloqueos en la comunicación parecen comprometer menos la evolución de la misma, que las filtraciones, ya que la filtración tiene tendencia a ir acompañada cada vez de más reticencias y restricciones mentales. Esto se debe a que degenera en un intercambio de mensajes que se convierten cada vez más en ambiguos y equívocos.

Benítez (1997), plantea que la eficacia de la comunicación depende de la actitud de pensar en los receptores y sus intereses. Considera que de este modo, se puede ampliar el campo de coincidencia entre dicha actitud del emisor que puede representar a la organización y el papel o interés del receptor que puede representar a los trabajadores, en cierto modo asegura la comprensión del mensaje y evita dificultades.

Benítez, establece una serie barreras u obstáculos que aparecen en las organizaciones:

En primer lugar, señala el obstáculo que surge cuando en una organización se potencia únicamente información relacionada con un determinado nivel de productividad, sin tener en cuenta otro tipo de información, como las de tipo sociointegrativo, que promueven la motivación y satisfacción del trabajador.

En segundo lugar, destaca la barrera relacionada con la escasez de información, sobre todo de mensajes negativos, dirigida a los niveles superiores elaboradas para evitar posibles represalias.

En tercer lugar, el autor expone que, un obstáculo de comunicación dentro de la organización, es el referido a la falta de cultura organizativa, que sea generadora de un clima de confianza, así como de satisfacción y cooperación entre los miembros.

El cuarto obstáculo es el relacionado con el principio de división de trabajo. En la medida en que de éste surgen rivalidades y conflictos entre las áreas

funcionales que son desencadenados por las diferencias que existen entre los departamentos. Todo ello produce una permanente contradicción y a su vez repercute en un bloqueo de la comunicación organizacional horizontal.

Por último, la quinta barrera que señala el autor, es la referida a la formalidad de los canales reglamentarios de emisión y recepción de los mensajes, en los que la información debe ascender y descender por los niveles de jerarquía hasta llegar al departamento o unidad correspondiente que puede tener o generar limitaciones en la comunicación.

4. Objetivos de investigación y metodología

El presente proyecto está enfocado al estudio de la comunicación interna en las PYMES, tratando de advertir posibles dificultades así como centrarnos en la búsqueda de posibles sugerencias.

Pretendemos explorar los componentes básicos de la comunicación humana en las pymes y detectar posibles obstáculos que pueden darse en la misma. Para esto analizaremos los métodos y herramientas de la comunicación que utilizan dichas empresas objeto de estudio. Trataremos de averiguar si la existencia de obstáculos de la comunicación está más centrada en el emisor que en el receptor o viceversa. Por el contrario, observar si se da entre ambos sujetos, de forma alterna o simultánea.

Además de analizar cada empresa, trataremos de hacer un análisis comparativo a nivel sectorial así como extraer una perspectiva más global de la problemática planteada en dicho estudio y de las posibles propuestas.

De este modo analizaremos los tres sectores de actividad:

- Sector primario: (productos no elaborados) ganadería, minería, agricultura.
- Sector secundario: (transformación) bienes de consumo, mecánica.
- Sector terciario: (servicios) ocio, cultura, transportes.

Para la muestra hemos seleccionado a dos empresas del sector primario, otras dos del secundario y dos del sector terciario. Todos los datos serán recogidos directamente en las empresas a través de cuestionarios que enviaremos a un directivo y a un operario de la empresa, y el estudio de este trabajo se fundamentará en los resultados del cuestionario.

Ya que las PYMES son el centro de este estudio, es interesante conocer el rol de importancia que tienen estas empresas en la actividad económica de nuestro país.

La siguiente tabla muestra las categorías en las que se establecen ciertas diferencias entre las PYMES, dependiendo del número de trabajadores, volumen de negocio y lance general.

Tabla 2: Categoría pymes

Categoría de empresa	Efectivos	Volumen de negocio	Balance general
Mediana	<250	<= 50 millones EUR	<= 43 millones EUR
Pequeña	<50	<= 10 millones EUR	<= 10 millones EUR
Micro	<10	<= 2 millones EUR	<= 2 millones EUR

Fuente: Portal PYME

Un informe realizado por un órgano dependiente del Ministerio de Industria, Energía y Turismo en 2015 recoge que el 99,9% de las compañías que hay en España son PYMES. También señalar que su importancia no deriva exclusivamente de su producción y distribución de bienes y servicios sino que destaca por la flexibilidad de adaptación a los cambios del entorno y generación de empleos. Representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de riqueza (Van Aken y Howard, 1993). Siendo todo ello una razón más para centrar su estudio en las mismas. Así mismo, aprovechamos el grafico anterior para señalar que la muestra de las empresas seleccionadas en nuestro estudio, se caracteriza por estar en el ámbito de las microempresas.

Dichas empresas objeto de estudio son un total de seis, dos por cada sector de actividad, es decir, dos empresas del sector primario, dos empresas del sector secundario y dos empresas del sector terciario.

Los propósitos de este trabajo no son obtener más conclusiones que sea generalizables, sino poder llevar a la práctica un ejercicio de aplicación, que pueda ser válido para las mismas.

Además de los objetivos generales de este trabajo, nos hemos fijado otros objetivos más específicos. Entre ellos se encuentra conocer los canales de comunicación predominantes en la empresa, bien sean de carácter técnicos, personales y físicos etc. Además actuaremos tratando de identificar y conocer los aspectos que tienen más incidencia, sin descartar que existen otros menos usuales, que puedan estar ejerciendo su papel.

En cuanto a la metodología, este estudio busca descubrir datos claros sobre el tema de investigación, y una vez conocido el objeto de análisis, se pretende medir y cotejar las variables que influyen en las empresas seleccionadas. Delimitaremos el campo de la investigación definiendo la población y asumiendo que la selección de muestra no tienen representación estadística pero si puede constituir la base de estudios posteriores además de poder extraer reflexiones para el tipo de trabajo que pretendemos realizar.

Según Tamayo y Tamayo (1997), la población es la totalidad del fenómeno de estudio donde las unidades de población poseen una característica común que se estudia y de este modo, da origen a la investigación.

Del mismo modo los autores definen la muestra como el grupo de individuos que se toma de la población para estudiar el fenómeno estadístico.

La recogida de datos se hace con la finalidad de registrar la información pertinente al problema de estudio.

Las personas encuestadas se eligen de forma aleatoria, siendo dos por sector, han sido trabajadores y directivos de dos empresas del sector primario, dos del sector secundario y dos del sector terciario.

Como herramienta principal para la obtención de datos hemos elegido **la encuesta**. Este instrumento, sencillo y rápido, posibilita obtener información anónima con veracidad y sin generar demasiada molestia al encuestado. Además tiene la cualidad de ser un sistema adaptable a cualquier ámbito que requiera una opinión generalizada sobre un tema en concreto siendo ampliamente utilizada.

Siguiendo los objetivos que nos hemos planteado para la encuesta, hemos decidido utilizar la que se denomina la encuesta de tipo descriptiva, ya que su objetivo principal es explorar el momento actual en la situación que se encuentra una determinada población objeto de estudio, en este caso empresas. La encuesta constará de **preguntas abiertas** que otorga al entrevistado la libertad de poder explicar su respuesta y con sus propias palabras) y de **preguntas cerradas**, que presentan una característica principal, que están compuestas por categorías o alternativas establecidas previamente, por lo que el entrevistado debe limitarse a las opciones posibles).

El medio por el que realizaremos la encuesta en este caso será por internet. Enviamos un correo electrónico a los encuestados con un enlace web, donde podrán responder el test planteado.

Además del cuestionario hemos realizado entrevistas a través de las cuales hemos obtenido información directa.

5. Descripción de las empresas objeto de estudio

5.1. Breve descripción de las empresas objeto de estudio

Tras haber remitido a las empresas los cuestionarios por vía telemática, a cada uno de los encuestados y de forma individual, dirigido a un directivo y empleado de cada empresa, previamente nos hemos puesto en contacto de forma personal o telefónica con cada una de las empresas seleccionadas para transmitirles nuestras intenciones respecto a los objetivos de esta encuesta y el propósito de este trabajo.

Cabe destacar que hemos hecho hincapié en que el cuestionario trata de mantener el anonimato de las personas encuestadas y que han de realizarlo sin ningún tipo de presión.

La plataforma digital que hemos utilizado para la elaboración y envío del cuestionario ha sido “Formularios de Google”. La razón principal de haber elegido este es por su sencillez y adaptabilidad, concretamente es el sistema plug and play.

5.2 - Empresas del sector primario

Como es conocido el sector primario es aquel que está catalogado por la obtención de los recursos es de manera directa de la naturaleza. En este caso está referido a la agricultura, pesca, acuicultura, ganadería o silvicultura.

En primer lugar hemos enviado el cuestionario a La empresa **Quesería Las Llanadas**. Ésta se encuentra situada en el municipio de La Orotava, en la isla de Tenerife, y se dedica a la elaboración artesanal de queso de cabra, especializándose en razas canarias, cuya leche también es de producción propia. El pequeño sector en el que opera esta PYME acumula una experiencia en ventas desde hace más de 25 años, a una clientela fija con consumidores puntuales estacionalizados según la época del año. Esta empresa cuenta con cinco empleados y hemos encuestado a la dueña de la empresa y a una de sus empleadas.

En segundo lugar, la empresa **Francisco Codecido** ha sido seleccionada para formar parte de la muestra de este trabajo. Francisco Codecido se dedica al sector de la agricultura, en este caso produciendo plátano canario y aguacates. Con un total de 3500 plataneras y 500 árboles de aguacates, se estima una producción semanal de 10.000 kilos de plátanos y, en el caso del aguacate, depende de manera considerable de las estaciones del año. Esta empresa consta de tres trabajadores además del dueño y se localiza en el Puerto de la Cruz. En cuanto a la producción, utiliza un cuidado intensivo de sus plantas que le permiten la obtención de un producto u otros productos ecológicos, a través de la utilización de la menor cantidad de productos químicos, como es el caso de pesticidas.

Esta microempresa no realiza exportación ni venta directa, sino que toda su producción se la vende a la Sociedad Agraria de Transformación (FAST), que como su nombre indica, es una empresa de economía social.

5.3 Empresas del sector secundario

La transformación de las materias primas por medio de procedimientos industriales, es la base del sector secundario. Este sector, se desarrolla a partir del producto que se obtiene en el sector primario, engloba la fabricación de todo tipo de productos obtenidos por la industria y construcción.

En este caso para este sector hemos elegido una panadería que obtiene una producción media de 3000 panes diarios de diferentes gramajes, con ventas y reparto, tanto a empresas como con sistema de puerta a puerta. **C.B. Lomo Guanche** está localizada en el municipio de La Guancha, en la isla de Tenerife, con actividad desde el año 1992, dispone de una plantilla compuesta por siete repartidores y tres panaderos.

Sus puntos de venta se localizan en la zona norte de Tenerife y se dedican también a la fabricación exclusiva de pan (pan blanco e integral). La harina con la que se fabrica el producto, la obtienen de otras empresas canarias e intentan que sea, en la medida de lo posible, procedentes de una agricultura sostenible.

La segunda empresa objeto de estudio para este sector, es **Bodegas Monje**, objetivo es producir, elaborar y comercializar el vino. La particularidad de esta empresa es que podría enmarcarse en cualquiera de los tres sectores ya, que por un lado, se encarga de la obtención de uva (agricultura), produce y elabora el vino (industria) y por último, lo comercializa (servicios). Por ello, hemos decidido incluirla en el segundo sector, puesto que la actividad de elaboración del vino es su principal sello de identidad. Bodegas Monje es una Sociedad Limitada con una antigüedad de 60 años. Su centro de actividad ocupa el ámbito regional, aunque sus instalaciones se encuentran en el municipio del Sauzal, en la isla de Tenerife, pero la venta de sus productos llega a alcanzar la dimensión internacional. Bodegas Monje dispone de una plantilla de catorce trabajadores.

5.4 Empresas del sector terciario

Este sector lo conforman las actividades que se dedican a la prestación de un servicio, en el que podemos incluir el transporte, comercio, sanidad, turismo etc. En la selección de la muestra para este sector, nos hemos centrado, en este caso, en empresas dedicadas al comercio, es decir, actividades relacionadas con la compra y venta de productos.

La primera empresa seleccionada para este sector es **Pinturas Mocán**, ubicada en el Polígono El Rosario en la isla de Tenerife. Se dedica a la distribución de sus productos a los talleres de automoción de maquinarias así como equipamiento y consumibles para las secciones de talleres de chapa y pintura. Sus proveedores principales son consideradas marcas Premium, lo cual quiere decir que está catalogado de alta calidad.

Nace en el año 1985, y es a partir del año 2002 cuando amplía sus actividades a la provincia de Las Palmas de Gran Canaria, abriendo una delegación en la capital de la

isla , así como también en otras islas como la isla de Lanzarote y en la isla de La Palma. Dicha empresa cuenta con un total de catorce trabajadores en su plantilla

La segunda empresa seleccionada para el sector terciario es **Equipamientos Hamer S.L.** Esta empresa se especializa en la venta de equipamientos, herramientas, maquinaria y accesorios para la industria, tanto a empresas como a particulares, y basan su principal actividad concretamente en el suministro de productos a la industria, construcción, automoción, empresas de madera, sector ferretero etc.

Equipamientos Hamer S.L. nace en el año 2007 y se sitúa en el municipio de La Laguna en la isla de Tenerife contando con una plantilla de trece trabajadores.

6. Análisis de datos

Una vez recibidas todas las respuestas y habiendo sido extraídas del soporte informático, procedemos a su valoración siguiendo la siguiente línea de trabajo.

- En primer lugar analizamos los datos de cada empresa con el objeto de buscar coincidencias o diferencias entre empleado y directivo.
- Posteriormente analizaremos la siguiente empresa del mismo sector con objeto de verificar si se cumple la misma tendencia.
- En tercer lugar, haremos una valoración entre empresas de diferentes sectores cuyo fin es buscar posibles similitudes entre ellos.
- Para concluir con el análisis de los datos obtenidos, realizaremos un haremos a su vez un análisis global de las respuestas.

Valoraciones unitarias por empresa:

6.1. Análisis de datos sector primario

Pregunta 20

¿Considera que se comunica de forma adecuada con sus trabajadores, compañeros o superiores?

Posibles respuestas: Siempre, con frecuencia, a veces, pocas veces, nunca.

Tabla 3: Respuestas empresas Sector primario

Empresa	Directivo	Trabajador
Quesería Las Llanadas	Con frecuencia	Con frecuencia
Francisco Cocedido	Con frecuencia	Siempre

Fuente: elaboración propia

Pregunta 3

¿Dónde cree usted que hay mayor flujo de información en la organización?

Posibles respuestas: De empleado a jefe, de jefe a empleado o entre rangos similares.

Tabla 4: Respuestas sector primario

Empresa	Directivo	Trabajador
Quesería Las Llanadas	Entre rangos similares	Entre rangos similares
Francisco Cocedido	Entre rangos similares	De empleado a jefe

Fuente: elaboración propia

Pregunta 24

¿Cómo califica usted los medios de comunicación con los que cuenta la empresa?

Posibles respuestas: Excelentes, suficientes, insuficientes, se podría mejorar.

Tabla 5: Respuestas sector primario

Empresa	Directivo	Trabajador
Quesería Las Llanadas	Insuficientes	Se podrían mejorar
Francisco Cocedido	Suficientes	Suficientes

Fuente: elaboración propia

Pregunta 19

¿Considera tener una actitud abierta a la hora de recibir críticas, sugerencias o ideas por parte de sus trabajadores, compañeros o superiores?

Posibles respuestas: siempre, con frecuencia, a veces, pocas veces, nunca.

Tabla 6: Respuestas sector primario

Empresa	Directivo	Trabajador
Quesería Las Llanadas	Con frecuencia	Con frecuencia
Francisco Cocedido	Siempre	Siempre

6.1.1 Quesería Las Llanadas

Según extraemos de las respuestas de ambos participantes en la encuesta, en esta pyme en particular no vemos diferencias a destacar en cuanto a los medios por los que se comunican entre ellos. Si cabe valorar que a la hora de la resolución de los posibles problemas que se generen en la empresa los encuestados, coinciden en la respuesta en cuanto al contenido, pero no exactamente en los tiempos de resolución de los citados problemas. Además, tanto la directiva como la trabajadora coinciden en que los medios de comunicación que posee la empresa son deficientes o mejorables. Podemos resaltar que, en este caso, la comunicación es buena, aunque el empleado considera que en ocasiones el directivo no tiene una actitud receptiva para atender a opiniones de sus empleados. Por otro lado, a razón de la respuesta del empleado a la cuestión sobre los problemas que se puedan ocasionar a la hora de comunicarse con su jefe, podríamos hacer hincapié en que el trabajador necesita respuestas inmediatas y por ausencia del jefe no las obtiene; quizás podemos estar hablando de una bajada del rendimiento, tanto del propio trabajador como de la productividad de la empresa en general.

6.1.2 Francisco Codecido

En esta empresa observamos como los métodos de comunicación son identificados tanto por el empleado como por el directivo, añadiendo que el directivo también puntualiza que la comunicación se realiza a veces por medio de un intermediario. A pesar de existir una comunicación directa, el empleado no puntualiza nada más destacable, lo que nos genera cierta controversia dado que el directivo, por otra parte, si tiene quejas en cuanto a la poca disponibilidad del trabajador a la hora de ser localizables por vía telefónica, aunque a pesar de este hecho, ambos coinciden en que los medio de comunicación existentes son suficientes. En el aspecto de los posibles problemas derivados de un ambiente de trabajo, el empleado es muy simple a la hora de dar sus respuestas, no aportando información complementaria que nos permite puntualizar en el estudio; el directivo, en cambio, sí que nos responde a estas cuestiones, dejándonos entender que los problemas se resuelven con más facilidad, cuando entre los iguales en la escala laboral, no se llega a un entendimiento en el otro caso. Aún así, tanto el trabajador como el directivo admiten tener una actitud abierta a la hora de recibir críticas o sugerencias por parte de sus compañeros y trabajadores. Por último, el directivo afirma que se hacen una media de cuatro reuniones al año para solventar problemas derivados del trabajo y el empleado no aporta datos.

6.2 *Análisis de datos sector secundario*

Pregunta 20

Considera que se comunica de forma adecuada con sus trabajadores, compañeros o superiores?

Posibles respuestas: Siempre, con frecuencia, a veces, pocas veces, nunca.

Tabla 7: Respuestas del sector secundario

Empresa	Directivo	Trabajador
C.B. Lomo Guanche	Siempre	A veces
Bodegas Monje	A veces	Con frecuencia

Fuente: elaboración propia

Pregunta 3

¿Dónde cree usted que hay mayor flujo de información en la organización?

Posibles respuestas: De empleado a jefe, de jefe a empleado o entre rangos similares.

Tabla 8: Respuestas sector secundario

Empresa	Directivo	Trabajador
C.B. Lomo Guanche	Entre rangos similares	Entre rangos similares
Bodegas Monje	Entre rangos similares	Entre rangos similares

Fuente: elaboración propia

Pregunta 24

¿Cómo califica usted los medios de comunicación con los que cuenta la empresa?

Posibles respuestas: Excelentes, suficientes, insuficientes, se podría mejorar.

Tabla 9: Respuestas sector secundario

Empresa	Directivo	Trabajador
C.B. Lomo Guanche	Suficientes	Suficientes
Bodegas Monje	Suficientes	Se podrían mejorar

Fuente: elaboración propia

Pregunta 19

¿Considera tener una actitud abierta a la hora de recibir críticas, sugerencias o ideas por parte de sus trabajadores, compañeros o superiores?

Posibles respuestas: siempre, con frecuencia, a veces, pocas veces, nunca.

Tabla 10: Respuestas sector secundario

Empresa	Directivo	Trabajador
C.B. Lomo Guanche	Con frecuencia	Siempre
Bodegas Monje	Siempre	A veces

6.2.1 C.B. Lomo Guanche

Dentro del sector secundario, en esta ocasión tenemos una pyme, en cuyo caso, parece que tanto empleado como directivo tienen claros los canales de comunicación entre ellos ya que coinciden en sus respuestas. Interpretamos que la respuesta al posible conflicto generado de un ambiente de trabajo, se intenta solucionar sobre la marcha, ya que, según las respuestas, tienen la suerte de verse a diario en el trabajo y su comportamiento dominante es de evitar que los problemas vayan a mayores. Existiendo este sistema de resolución de conflictos, en cierto modo hace que no vean necesario, en ninguna de las dos partes, realizar reuniones para tratar los distintos temas, ya que lo hacen todo en el instante y están dispuestos tanto a dar como recibir sugerencias a compañeros para un mejor funcionamiento del negocio. En cierto modo por información

complementaria, la opinión del trabajador en esta empresa es un aspecto que se tiene bastante en cuenta y, el único factor de dificultad se produce por la diferencia de horario entre unos y otros, muchas veces se les hace difícil tener una comunicación directa, lo que no significa que no alcanza la eficacia comunicacional.

6.2.2 Bodegas Monje

Valorando la segunda empresa de este sector, vemos como la comunicación, así como los medios por los que esta se realiza, están bien identificados por ambas partes encuestadas de la empresa. Si bien existen de media dos reuniones al año, aunque en sentido estricto sigue dependiendo de cada empleado y cinco reuniones al año, según el directivo, para tratar tanto conflictos o temas de la empresa, a tenor de las respuestas, siempre se intenta solventar cualquier foco de problema, en el mismo momento en el que este sucede. Por información complementaria parece que la premisa que subyace, es no postergar ni enquistar los conflictos. La respuesta más destacable de esta empresa viene por parte del empleado, que considera que la falta de interés entre compañeros, a la hora de atender a los mensajes o la comunicación en general que intenta hacer llegar el emisor, no encuentra la suficiente receptividad. Este fallo es un claro ejemplo de la falta de eficacia a la hora de tener una buena línea de comunicación entre iguales en la escala empresarial, repercutiendo así en el rendimiento global de la propia pyme, a razón que se trata de un mensaje mal recibido, puede interpretarse de diferentes modos.

6.3 Análisis de datos sector terciario

Pregunta 20

¿Considera que se comunica de forma adecuada con sus trabajadores, compañeros o superiores?

Posibles respuestas: Siempre, con frecuencia, a veces, pocas veces, nunca.

Tabla 11: Respuestas sector terciario

Empresa	Directivo	Trabajador
Mocán S.L.U	A veces	Siempre
Equipamientos Hamer S.L.	A veces	A veces

Fuente: elaboración propia

Pregunta 3

¿Dónde cree usted que hay mayor flujo de información en la organización? Posibles respuestas: de empleado a jefe, de jefe a empleado o entre rangos similares

Tabla 12: Respuestas sector terciario

Empresa	Directivo	Trabajador
Mocán S.L.U	Entre rangos similares	Entre rangos similares
Equipamientos Hamer S.L.	De jefe a empleado	De jefe a empleado

Fuente: elaboración propia

Pregunta 24

¿Cómo califica usted los medios de comunicación con los que cuenta la empresa?

Posibles respuestas: Excelentes, suficientes, insuficientes, se podría mejorar.

Tabla 13: Respuestas sector terciario

Empresa	Directivo	Trabajador
Mocán S.L.U	Se podrían mejorar	Suficientes
Equipamientos Hamer S.L.	Se podrían mejorar	Insuficientes

Fuente: elaboración propia

Pregunta 19

¿Considera tener una actitud abierta a la hora de recibir críticas, sugerencias o ideas por parte de sus trabajadores, compañeros o superiores?

Posibles respuestas: siempre, con frecuencia, a veces, pocas veces, nunca.

Tabla 14: Respuestas sector terciario

Empresa	Directivo	Trabajador
Mocán S.L.U	Siempre	Siempre
Equipamientos Hamer S.L.	Con frecuencia	A veces

6.3.1 Pinturas Mocán S.L.U

La comunicación entre empleados y directivo en esta empresa incorpora un matiz por parte del jefe, ya que según las respuestas extraídas de otras preguntas del test, éste considera que el problema al que se enfrenta, es la poca comprensión de la información por parte de los empleados, ya que tienen muchas dificultades para decodificar la información pudiendo representar, en este caso, carencias en la misma. Valorados los métodos de comunicación entre ambos rangos jerárquicos, deducimos que utilizan los mismos canales, con lo que podemos justificar con ello que la información llega, aunque, como puntualizamos antes, no se comprende del todo bien siendo, este un

aspecto a solucionar en el futuro. Además, ambos coinciden en que existe un mayor flujo de información entre rangos similares dentro de la empresa ya que dentro de esta empresa es necesaria la colaboración entre los compañeros para un correcto funcionamiento de la empresa. El número ingente de reuniones que se realizan al año en la empresa, manifestando ser 40 según el empresario, sumado, a que el propio empleado también considera que su palabra si se toma en cuenta nos, hace pensar que subyace buena salud en el ambiente laboral de esta pyme, independientemente de la objeción anterior. En último lugar, no hay que olvidar que tanto el empleado como el jefe tienen en cuenta los mismos puntos necesarios para la obtención de un buen clima de trabajo, con el consiguiente aumento en la calidad y servicios.

6.3.2. Equipamientos Hamer S.L.

Esta es quizás la empresa con más problemas de comunicación interna. Por las respuestas podemos observar que a pesar de conocer los canales por los que se comunican, tanto entre iguales como entre diferentes escalas de responsabilidad, en la empresa existe una confrontación a la hora de escuchar opiniones por parte del jefe y, al mismo tiempo, el directivo destaca que el exceso de confianza (no sabemos si adquirida o dada) termina siendo mal interpretada por los empleados generándose así un clima de incertidumbre laboral. Este posible fallo estará repercutiendo en la productividad casi con total seguridad y, sobre todo, en el propio aspecto del buen ambiente de trabajo. El empleado cree que se pueden cambiar varios aspectos en la comunicación ya que considera insuficientes los canales existentes. Teniendo en cuenta este dato, podemos señalar que existen menos riesgos que limiten las posibilidades de la comunicación.

7. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta que nuestro objetivo, en cierto modo, se ha centrado en explorar las diferentes formas de comunicación interna en las Pymes, verificando posibles disfunciones en sus componentes básicos, atendiendo especialmente posibles descubrimientos del sector de actividad al que pertenecen.

De esta manera, y observando las diferentes respuestas en las empresas del sector primario que hemos estudiado, podemos considerar que la tendencia en la comunicación se ratifica en cuanto al conocimiento así como uso de los canales de comunicación, entre los diferentes rangos jerárquicos dentro de la empresa. Siendo el caso concreto de empresas del sector primario donde la relación entre trabajadores y empresarios es más directa ya que ambos realizan el mismo trabajo en las mismas condiciones. Se pueden resolver los posibles malos entendidos en el momento ya que pasan muchas horas en el mismo lugar de trabajo y haciendo la misma tarea. Entendemos que el sector primario es en el que la comunicación aun pudiendo fallar en cuanto a la forma, los medios y las actitudes son suficientes como para que la tarea, que suele ser normalmente trabajo físico, se lleve a cabo sin mayor problema.

En el segundo sector, volvemos a observar que, en lo que se refiere a los canales de comunicación, así como la estructura de los mismos, en ambas empresas se conocen, se generan relaciones de proximidad, facilitado tanto por empleados como por directivos. Teniendo en cuenta que manifiestan que los mensajes que se emiten, tanto en comunicación horizontal como en vertical, son entendidos comprendemos que en este segundo sector, la comunicación es buena. Por otro lado, que surgen dificultades en cuanto a la calidad del mensaje o también respecto a una posible tirantez entre empleados, el hecho de que no se solucione, nos muestra que en la segunda empresa Bodegas Monje, podría haber ciertos puntos a mejorar, sobre todo porque esconden desacuerdos con la comodidad en el lugar de trabajo, así como en el ambiente distendido en el mismo, que la comunicación no resuelve.

Valorando los datos de las empresas del tercer sector, nos percatamos desde el primer momento que existen fallos importantes en la comunicación, tanto a nivel de los canales, como a la hora de interpretar los mensajes por parte de los empleados. Sin poner en tela de juicio la capacidad de expresar correctamente por parte del jefe, el mensaje que quiere hacer llegar. Creemos que, partiendo de esa premisa, podríamos trabajar en esa línea, para mejorar la comunicación interna de la empresa. La situación manifiesta desconocimiento por parte del trabajador y el posible descontento del jefe porque no se comprendan sus mensajes, repercute generando un clima laboral negativo, lo cual repercute tanto a nivel profesional como en la productividad y servicio de la pyme.

Bibliografía

Antons, K. (1978). *Práctica de la dinámica de grupos*. Barcelona, Herder.

A. Malone, S. (2003): *Las habilidades directivas clave*. Bilbao. Ediciones Deusto

Alfaro, A; Rodríguez, L y Román M. (1999). El factor humano de las relaciones laborales. Coord. Antonio Leal Millán. Madrid. Pirámide S.A., Ediciones.

Anzieu, D. (1971). *La dinámica de los grupos pequeños*. Buenos Aires, Kapelusz

DÁprix, R. (1984). *El método más antiguo (y mejor) de comunicación con el personal*. Bilbao, Harvard-Deusto Business Review. Tercer trimestres 1984, pp84-86.

Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana empresa. 2017. <http://www.ipyme.org/esES/DatosPublicaciones/Paginas/DefinicionPYME.aspx>

Elías, J. y Mascaray, J. (1998). *Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación*. Barcelona, Gestión 2000.

Federico, G.y Triginé, J.(2009). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en organizaciones*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos

Fernández Collado, C. (1991): *La comunicación en las organizaciones*. México. Editorial trillas.

García, M.; J.J., y Sáez, C. (1995): *Psicología, Trabajo y Organizaciones. Aspectos psicosociales del comportamiento humano de las organizaciones*. Barcelona. Promociones y Publicaciones Universitarias.

Koontz, H., y Weihrich, H. (1994): *Administración. Una perspectiva global*. México. McGraw-Hill.

Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts: selected papers on group dynamics*. Nueva York, Haper & Row.

Mailhiot, B. (1975). *Dinámica y génesis de grupos*. Madrid, Marova.

Martínez, M. (2012.). *La comunicación en la empresa*. Madrid. Ediciones Díaz Santos.

Mascaró, J. (1980). *Expresión y comunicación no verbal*. Barcelona, Universitat de Barcelona.

Porret, M. (2010): *Gestión de personas: manual para la gestión capital humana*. Madrid. ESIC Editorial.

Moles, A. ET Al. (1975). *La comunicación y los mass media*. Bilbao, Ediciones Mensajero.

Naranjo Gandanilla, J (2010) *Acciones comunicativas para fortalecer la comunicación interna de los cuadros en la formación y desarrollo de las reservas de empresa azucarera Colombia*.

Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento*. Madrid. Dykinson

Robbins, S. P. (1994): *Administración: Teoría y práctica*, México. Prentice Hall.

Rodríguez, M. (1996): *La comunicación, el El capital Humano y en la Empresa*. Madrid. Coopers & Lybrand, Cinco días, Cuadernos de gestión.

Vermot-Gaud, C. (1996): *La politique sociale de l'entreprise*. París. Hommes et techniques.