

## **La comunicación interna más allá de un diálogo entre la organización y las personas.**

**Oscar J. Arana Requena<sup>1</sup>, Francisco Panera Mendieta<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Dpto. de Organización de Empresas. Universidad del País Vasco. Plaza de la Casilla s/n, 48002 Bilbao. o.aranaactiva@euskalnet.net

<sup>2</sup> Dpto. de Organización de Empresas. Universidad del País Vasco. Plaza de la Casilla s/n, 48002 Bilbao. francisco.panera@ehu.es

**Palabras clave:** Comunicación interna, modelo de excelencia, personas

### **Resumen**

*La Comunicación interna se ha convertido en una herramienta clave en la gestión de las organizaciones del siglo XXI. Las organizaciones (empresas e instituciones) necesitan las aportaciones de las personas para mejorar. El futuro de la organización depende de las relaciones entre las personas y la propia organización. Las relaciones han pasado de una relación de dependencia y enfrentamiento a relaciones más equilibradas y participativas. En definitiva es una nueva empresa, una nueva persona y una nueva gestión de las personas. La comunicación interna es uno de los vértices de esa "nueva gestión". Las diferentes organizaciones están desarrollando la comunicación interna en función de su propio desarrollo en gestión. Las organizaciones que se encuentran desarrollando su estrategia en base a los principios de la excelencia (en Europa el modelo EFQM) aplican la comunicación interna como una herramienta básica de gestión. La ponencia estudia la relación entre la comunicación interna y dos ejes condicionantes de las organizaciones: La "tangibilidad" del producto-servicio y el tamaño. El tamaño complica el sistema de comunicación y la tangibilidad influye en la importancia de la comunicación.*

**Palabras clave:** Incluya tres o cuatro palabras clave (sin negrita)

### **1. Introducción**

En el modelo de excelencia generado por la EFQM y que se toma como referente se aplican, entre otros el enfoque al cliente y la gestión por procesos, enfoques incompatibles con el modelo directivo de relación con las personas. El nuevo modelo rompe las estructuras jerárquicas generando múltiples puestos de jefatura (despliegue del Liderazgo) y se enfoca hacia la satisfacción de los clientes a través de los procesos. En la gestión de los procesos la comunicación interna pasa a ser una herramienta clave ya que los nuevos enfoques, participación, trabajo en equipo, toma de decisiones generalizada, contactos con clientes ó los equipos de proceso necesitan de un sistema de comunicación completo y potente.

En las estructuras tradicionales las necesidades de comunicación se circunscriben a una comunicación vertical descendente importante y una reducida comunicación vertical ascendente. Estas organizaciones tradicionales sufren problemas de eficiencia y eficacia que provocan a veces un intento de mejora de la comunicación. Cuando una organización cambia

hacia modelos de gestión cercanos al modelo de excelencia y pretende desarrollar la gestión por procesos debe desarrollar su sistema de comunicación para lograr que las personas modifiquen su forma de trabajar.

La ponencia estudia la comunicación interna en organizaciones que han realizado un avance significativo en el modelo de excelencia EFQM, empresas y organizaciones que han obtenido 400 puntos o más en una evaluación externa. Son organizaciones reconocidas como excelentes por la Fundación Vasca de la Calidad, EUSKALIT.

## **2. Objetivos y metodología**

### **2.1. Objetivos**

Los objetivos de la ponencia son:

- Determinar que el tamaño de la empresa dificulta el sistema de comunicación y hace necesario incrementar los canales-mecanismos de comunicación y el esfuerzo en tiempo y dedicación.

- Relacionar el sistema de comunicación de las organizaciones excelentes (empresas que han logrado 400 puntos en una evaluación externa) con el tipo de producto-servicio en cuanto a su “tangibilidad”

### **2.2. Metodologías**

Las metodologías aplicadas se basan en:

- Elección de 9 organizaciones que se han presentado al sistema de evaluación externa de EUSKALIT (Fundación Vasca para la Calidad) y han obtenido reconocimiento como “Q” de plata, es decir más de 400 puntos en el modelo E.F.Q.M.

- Las organizaciones elegidas tienen tamaños variados, desde pequeñas a grandes y sus productos-servicios van desde productos fabricados en serie hasta servicios “intangibles”

- El estudio de los sistemas de comunicación se basa en las memorias presentadas para su evaluación.

## **3. Comunicación interna y modelo de excelencia en la gestión EFQM**

Los conceptos base del modelo de excelencia son:

- Orientación a los resultados

- Orientación al cliente.

- Liderazgo y coherencia

- Gestión por procesos y hechos

- Desarrollo e implicación de las personas.

- Proceso continuo de Aprendizaje, Innovación y Mejora.

- Desarrollo de Alianzas.

- Responsabilidad Social de la Organización.

La comunicación interna sostiene el esqueleto de esos conceptos:

- Orientación a los resultados: La excelencia consiste en alcanzar resultados que satisfagan plenamente a todos los grupos de interés de la organización. Para conseguir el mantenimiento de esos resultados es necesario el conocimiento de las expectativas y necesidades de los grupos de interés. El despliegue de ese conocimiento se basa en la comunicación interna.

- Orientación al cliente. La excelencia consiste en crear valor sostenido para el cliente. Ese valor para el cliente debe ser creado a lo largo de la cadena de valor del producto y servicio.

La comunicación interna es necesaria para asegurar que las necesidades de los clientes externos se vivan en el interior de la organización en toda la cadena de valor, a través de la relación que se establece por en el cliente interno.

-Liderazgo y coherencia. Excelencia es ejercer un liderazgo con capacidad de visión que sirva de inspiración a los demás y que, además, sea coherente en toda la organización. La extensión del liderazgo se basa en la asunción de responsabilidades y la complicidad de las personas, para ello la comunicación interna es esencial.

-Gestión por procesos y hechos. Excelencia es gestionar la organización mediante un conjunto de sistemas, procesos y datos, interdependientes e interrelacionados. La gestión de procesos necesita un potente sistema de comunicación para facilitar las interrelaciones en los procesos.

-Desarrollo e implicación de las personas. Excelencia es maximizar la contribución de los empleados a través de su desarrollo e implicación. Para la gestión de las nuevas personas la comunicación es esencial, la única manera de integrar a las personas en la organización es el conocimiento mutuo y para ello la herramienta es la comunicación interna.

-Proceso continuo de Aprendizaje, Innovación y Mejora. Excelencia es desafiar el status quo y hacer realidad el cambio aprovechando el aprendizaje para crear innovación y oportunidades de mejora. El aprendizaje y la gestión del conocimiento no son posibles sin un adecuado sistema de comunicación interna.

-Desarrollo de Alianzas. Excelencia es desarrollar y mantener alianzas que añaden valor. Para el desarrollo de las alianzas la comunicación comienza a ser un elemento importante.

-Responsabilidad Social de la Organización. Excelencia es exceder el marco legal mínimo en el que opera la organización y esforzarse por comprender y dar respuesta a las expectativas que tienen sus grupos de interés en la sociedad. Las necesidades de los grupos de interés deben ser transmitidas a toda la organización, para ello la comunicación es el instrumento adecuado.

La comunicación interna es también necesaria para desarrollar varios de los subcriterios del modelo:

- (1c) Comunicación de los líderes con los grupos de interés externos
- (1d) Los líderes refuerzan una cultura de Excelencia entre las personas de la organización.
- (2d) La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.
- (3d) Existencia de un diálogo entre las personas y la organización.
- (4e) Gestión de la información y del conocimiento.
- (5b) Comunicación de cambios y mejoras en los procesos
- (7 a, 7 b) Medición de la satisfacción y la eficacia de la comunicación

La comunicación es por tanto un eje transversal, es decir subyace a lo largo de todo el modelo de gestión. Este eje indica que al poner en marcha acciones de mejora o al analizarlo incidiremos casi con toda seguridad sobre más de un subcriterio.

#### **4. Intangibilidad del producto e importancia de las personas.**

La tangibilidad o intangibilidad del producto-servicio es una de las características que más influye en la estructura organizativa de una empresa o institución. Esta influencia se basa en que la “tangibilidad” determina la relación profunda entre la organización y el cliente. La relación entre la organización y su cliente se basa en la adquisición del producto-servicio. La satisfacción del cliente está en su mente y es una percepción. Esa percepción está determinada

por las características-especificaciones de los productos-servicios si el producto es más tangible y por el ajuste en la calidad del servicio para los más “intangibles”.

#### **4.1. Desajuste en el servicio.**

Los desajustes en el servicio nos indican la dificultad que existe en los productos-servicios intangibles para lograr esa satisfacción de los clientes. Los servicios pueden tener varios desajustes que serán origen de insatisfacción de los clientes, a continuación se exponen los cinco puntos donde se producen esos problemas:

- Las necesidades de los clientes generan unas expectativas en relación al servicio que difieren de lo que se ofrece (problema de caracterización del producto-servicio)
- Las expectativas de los clientes son diferentes (por pequeñas diferencias) de la percepción de los directores y responsables encargados de trasladar a la organización esas expectativas (problema de traslado de características del diseño de producto-servicio )
- Esas expectativas de los clientes no se traducen a sistemas adecuados para la creación del producto-servicio.
- El servicio-producto difiere de las especificaciones que el cliente ha recibido.
- La percepción de los clientes es diferente de la que espera con el servicio-producto ofrecido.

#### **4.2. La intangibilidad del producto y las personas.**

El análisis de los productos-servicios en relación a la tangibilidad determina una escala. Los productos-servicios pueden ser muy tangibles como los suministros (gas, electricidad, teléfono o agua), tangibles como productos de primera necesidad (alimentación básica ....), menos tangibles como productos de consumo y consumo duradero (electrodomésticos o automóviles.....), productos con algo de intangibilidad (moda, productos deportivos.....), con mayor intangibilidad como los servicios de hospedaje, transportes o servicios sanitarios, y servicios con una intangibilidad total como los servicios de formación, consultoría de dirección, ingeniería o investigación.

Las personas son esenciales en todas las organizaciones. Sin embargo la percepción de los clientes, que es clave para la satisfacción de los mismos, depende más de las personas en aquellas organizaciones cuyos productos-servicios son más “intangibles”. Esa dependencia se explica por el problema del desajuste en el servicio, ya comentado. La percepción del cliente en relación al producto-servicio está determinada por la percepción que tiene de las personas de la organización con la que tiene contacto y con la capacidad de la organización para trasladar las expectativas de esos mismos clientes hacia el interior de la empresa a lo largo de la cadena de valor de la organización. Por ejemplo, cuando una persona adquiere un electrodoméstico la percepción de su satisfacción tiene relación con el nivel del servicio pero, sobre todo, por el propio producto y su funcionamiento. Sin embargo, en un servicio de formación presencial, la percepción va a depender de la relación que se establezca entre el cliente y el formador. Esa relación dependerá del propio formador y su actitud. La percepción que el cliente tendrá del servicio estará determinada, casi exclusivamente, por esas actitudes y capacidades. A medida que el producto-servicio se separa de lo material, cobran mayor importancia las actitudes de las personas que prestan el servicio. Los servicios muy intangibles venden “confianza” o “conocimiento” y la venta estará condicionada por la actuación de las personas. Las actitudes de las personas no se pueden imponer permanentemente. Son estas organizaciones en las que el componente humano contiene el aporte fundamental de valor donde cobra una gran importancia el “capital intelectual” en sus

tres componentes humano, estructural y relacional. Se hace necesario generar un gran despliegue del liderazgo y para ello es necesario un sistema de comunicación interna. Un sistema de comunicación interna que de coherencia y cohesión de los valores y objetivos de la organización en el denominado “personal de contacto”, aumentando por lo tanto la satisfacción del cliente.

## 5. Análisis de una muestra de organizaciones excelentes según el modelo EFQM.

La muestra elegida está constituida por nueve (9) organizaciones radicadas en la Comunidad Autónoma del País Vasco. Estas organizaciones desarrollan su gestión conforme al modelo de gestión E.F.Q.M. y han sido reconocidas con la “Q” de plata y “Q” de oro.

### 5.1. Análisis por el tamaño de la organización.

El tamaño de las organizaciones es muy variado, desde PYMES hasta grandes empresas, desde menos de 50 empleados hasta más de 500 empleados. Si se hace una segmentación por tamaño se tiene :

**Tabla 1.** Organizaciones por tamaño

<b>Empresa</b>	<b>Tamaño Nº personas</b>
A y B	Más de 500
C, D, E,	Más de 250 y menos de 500
F, G, H, I	Menos de 250

### 5.2. Análisis por tangibilidad del producto-servicio

La muestra elegida contiene empresas con productos tangibles y organizaciones de servicios intangibles. Si situamos a las organizaciones clasificadas por la tangibilidad.

**Tabla 2.** Organizaciones por “tangibilidad” del producto

<b>Organización</b>	<b>Tangibilidad</b>	<b>Producto-Servicio</b>
I	Alta	Producto
B	Alta	Producto Serie
D	Alta	Producto Medida
A	Alta	Pro. Serie Corta
F	Intangible bajo	Servicio
C	Intangible bajo	Servicio
E	Intangible bajo	Servicio
H	Muy Intangible	Servicio
G	Muy Intangible	Servicio

### 5.3. Análisis por el nivel de la excelencia

La muestra elegida se compone de organizaciones con al menos una evaluación externa con más de 400 puntos en el Modelo E.F.Q.M.

**Tabla 3.** Organizaciones por resultado de su evaluación

<b>Organización</b>	<b>Puntuación EFQM</b>
A, I	Más de 500 puntos
D	Más de 450 puntos
B, C, E, F, G, H,	Más de 400 puntos

#### 5.4. Análisis de los sistemas de comunicación.

En este punto se van a comparar los diferentes sistemas de comunicación de la muestra. La comparación de los sistemas de comunicación de las organizaciones de la muestra se apoyará en tres ejes: El número de canales indirectos utilizados, el número de horas-hombre dedicadas a la comunicación directa (en % respecto al total de horas hombre año) y la puntuación obtenida en la encuesta de satisfacción de las personas.

**Tabla 4.** Canales Indirectos utilizados

<b>Canales</b>	<b>Organizaciones</b>
Revistas y boletines	A, B, C, D, E, F, G, H, I
Paneles	A, B, C, D, E, F, G, H, I
Indicadores	A, B, C, D, E, F, G, H, I
Documentos y procedimientos	A, B, C, D, E, F, G, H, I
INTRANET	A, D, F, H, I
Correo Electrónico	A, C, D, E, F, G, H, I
Sugerencias	A, C, D, E, G, H, I

Como se aprecia en la Tabla 4. Canales Indirectos utilizados. Las organizaciones emplean varios canales indirectos, de los 7 más utilizados sólo la utilización de Intranet diferencia unas organizaciones de otras.

**Tabla 5.** Canales directos utilizados, horas de comunicación directa

<b>Organización</b>	<b>% horas comuni./horas totales</b>	<b>Hora total comunicación</b>
H	2,73	3.720
E	2,18	12.900
I	1,80	4.950
C	1,40	4.452
F	1,36	4.950
G	1,17	2.452
C	0,70	4.452
A	0,50	7.530
D	0,30	2.136

El análisis de la comunicación interna se basa en el uso de la comunicación directa. En la tabla 5 se han ordenado las diferentes organizaciones conforme al % de horas empleadas en comunicación directa sobre el total de horas posibles. La horquilla es amplia, desde el 2,73% hasta el 0,30%

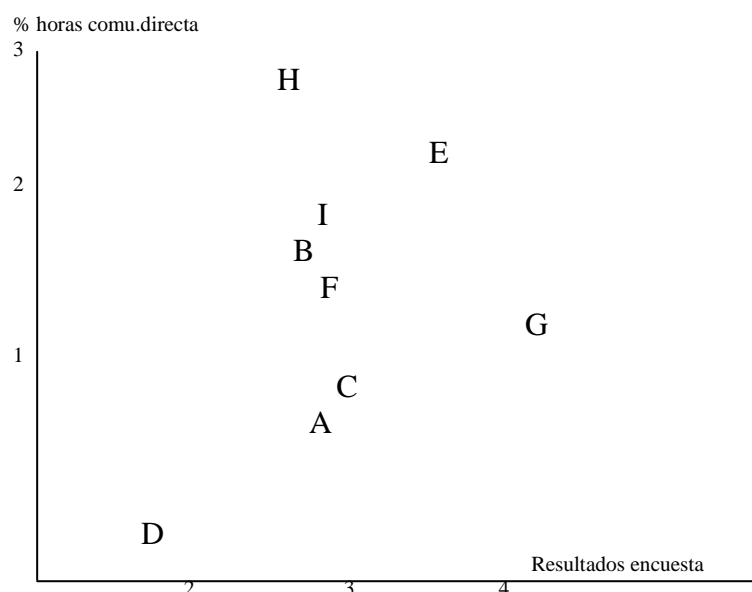
**Tabla 6.** Evaluación de la comunicación interna

<b>Organización</b>	<b>Puntuación media</b>
G	4,1
E	3,32
C	2,9
F	2,75
I	2,70
A	2,70
B	2,70
H	2,5
D	2

La evaluación de la comunicación interna se realiza a través de la Encuesta de satisfacción de las personas, se ha realizado una homogenización para poder comparar los diferentes valores.

## 6. Conclusiones

Para definir las conclusiones es interesante representar los datos obtenidos en los análisis pero relacionándolos. En la figura siguiente se va a representar los resultados de las **Tabla 5**. Canales directos utilizados, horas de comunicación directa y los de la **Tabla 6**. Evaluación de la comunicación interna. La representación será en dos ejes



**Figura 1.** Comunicación interna, resultados de encuesta-% de horas en comu. directa

Las conclusiones se centran en relación entre el tipo de empresa y la comunicación interna. La representación del % de horas en comunicación directa sobre las horas totales y la puntuación en la encuesta de satisfacción de las personas coloca a las organizaciones de la muestra en relación con el avance en comunicación interna, es decir se considera que la posición de la organización en relación con el origen de los ejes MARCA EL DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.

El análisis de la muestra determina la composición de tres grupos de organizaciones: Alto nivel de desarrollo de Comunicación interna, organizaciones (H, E y G), desarrollo medio de comunicación interna (I, B y F) y bajo desarrollo de la comunicación interna (C, A y D). Las organizaciones con un avance más potente en comunicación (H, E y G) son organizaciones de tamaño pequeño y mediano (Tabla 1), con un grado de intangibilidad alto (Tabla 2). Otro grupo con un grado medio de avance en comunicación interna son empresas de tamaño pequeño o grande con un grado de intangibilidad bajo (servicio o producto). El grupo con menor avance en comunicación interna lo constituyen empresas grandes o medianas con un producto tangible. Sólo en el caso de la empresa C es un servicio. Por lo tanto el tamaño es un eje que influye en la dificultad de avance en la comunicación interna. La intangibilidad del producto-servicio provoca un incremento de la necesidad de avance en la comunicación interna. Las organizaciones de tamaño mediano y servicio más intangible son las que más avanzan y necesitan avanzar en la comunicación interna. La percepción de las personas de la organización respecto a la comunicación interna está condicionada por el sistema de valores (cultura de la organización), cada persona valora lo que tiene en función de lo que conoce.

## Referencias

- Hayes, R.H.; Wheelwright, S.C. (1979). Link Manufacturing Process and Product Life Cycles. *Harvard Business Review*, Vol. 57, No. 1, pp. 133-140.
- Vollmann, T.E.; Berry, W.L.; Whybark, D.C. (1997). *Manufacturing Planning and Control Systems*. 4<sup>th</sup> ed. Irwin / McGraw-Hill.
- Hill, Nigel.; Alexander, Jim.; (2001). *Manual de satisfacción del cliente y evaluación de la fidelidad*. AENOR
- Varios (2003). *Modelo EFQM de Excelencia*. EFQM. Club de Gestión de Calidad.
- Jesús García Jiménez. (1998). *La Comunicación Interna*. Díaz de Santos.
- Antonio Lucas Marín. (1997). *La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones*. Bosch Casa Editorial .
- Varias Empresas(2002, 2003). *Memorias para la evaluación externa*. Varias.