

# opción

Revista de Antropología, Ciencias de la Comunicación y de la Información, Filosofía,  
Linguística y Semiótica, Problemas del Desarrollo, la Ciencia y la Tecnología

Año 34, 2018, Especial N°

# 18

Revista de Ciencias Humanas y Sociales

ISSN 1012-1587/ ISSNc: 2477-9385

Depósito Legal pp 198402ZU45



Universidad del Zulia  
Facultad Experimental de Ciencias  
Departamento de Ciencias Humanas  
Maracaibo - Venezuela

## **Empresa y recursos humanos a través de la comunicación**

**Jara- Bernués –Oliván**

Universidad de Zaragoza. España.

[jara@comunicacionyprotocolo.com](mailto:jara@comunicacionyprotocolo.com)

### **Resumen**

El mayor capital activo con el que cuenta una empresa hoy en día es el capital humano. La única forma de poder alcanzar los objetivos de producción y competitividad que toda empresa tiene planteados los debe conseguir a través de una óptima organización. Cada una debe contar con un departamento de recursos humanos renovado, moderno y volcado con las nuevas técnicas de gestión. Este texto plantea como objetivos descubrir las estrategias llevadas a cabo por las empresas en relación a la comunicación interna, con atención especial a la representación de los recursos humanos en ese conjunto de compañía empresarial. En relación al enfoque teórico metodológico, el trabajo realizado se apoya en una base deductiva, contrastando conceptos teóricos con la realidad actual y, por tanto, vinculando esa base conceptual con los “requerimientos de la práctica” (Popper, 1962, p. 32). Esa base teórica, centrada en interpretar la representación, se concreta en la aplicación del paradigma analítico de la cultura empresarial. La estructura fundamental del análisis, por tanto, se fundamenta en una selección de los elementos más relevantes de la comunicación interna y de los departamentos de RRHH. La comunicación interna logra una cohesión del grueso de la organización con el proyecto de empresa y tiene la capacidad de motivar y lograr un compromiso del capital humano con el mencionado proyecto empresarial y con la producción de bienes y servicios que supone el trabajo necesario para llevar a cabo dicho proyecto.

**Palabras clave:** empresa- RRHH- comunicación- cultura empresarial- compañía.

## **Enterprise and human resources through communication**

### **Abstract**

The more active capital that has a company today is the human capital. The only way to achieve the objectives of production or competitiveness that all company has raised them must get through an optimal organization. Each one must have a human resources department renovated, modern and dump with new

management techniques. This text poses as a aims discover the strategies carried out by enterprises in relation to the communication internal, with special attention to the representation of HRD in the set of company business. In relation to the theoretical-methodological approach the work is based on a deductive basis contrasting theoretical concepts with today's reality and therefore, linking that conceptual basis with the "requirements of practice" (Popper, 1962, p. 32). This theoretical basis, focused on interpreting the representation it focuses on the application of the analytical paradigm of corporate culture. The fundamental structure of the analysis, therefore, is based on a selection of the most important elements of internal communications and HR departments. Internal communication achieves a cohesion with the main of the organization with the enterprise project and it has the ability to motivate and achieve a compromise of human capital with the mentioned business project and the production of goods and services involved in the necessary work to carry out this project.

**Keywords:** company-human resources-communication - corporate culture.

## **1. INTRODUCCIÓN Y ESTRUCTURA**

En pleno siglo XXI, el entorno laboral se ha convertido en una estructura compleja y variable, a merced de los rápidos cambios culturales y tecnológicos que se vienen produciendo en la actualidad.

A lo largo de este texto se estudiará la importancia de la comunicación interna en relación con la productividad empresarial, a la vez que se hace hincapié en la importancia del capital humano en la organización y la necesidad de establecer vínculos y conexiones laborales y personales entre empleador y empleado, un hecho necesario para el desarrollo de las actividades de la compañía y los buenos resultados del trabajo realizado en la misma.

Cada vez queda más claro que una de las principales herramientas para el buen funcionamiento de los recursos humanos es la comunicación interna. Un sistema comunicativo óptimo es clave para que la empresa consiga alcanzar sus objetivos de crecimiento y producción, puesto que será la fórmula que mantenga unida a la estructura base de cada grupo de trabajo, que es aquella formada por las personas integrantes de una organización.

Una comunicación interna fluida tiene la capacidad de mantener unidos a los empleados, a la vez que logra un sentimiento de unión entre ellos y con los rangos superiores de su empresa, además de conseguir que cada uno de los trabajadores se sienta más unido al proyecto realizado. Un sentimiento de pertenencia que, a la larga, se convierte en una mejora de la productividad y una participación activa en la vida laboral, dos realidades imprescindibles para lograr los objetivos marcados.

La empresa moderna ya no es únicamente un conjunto de recursos económicos, públicos y humanos sino que se ha convertido en una organización ligada a la comunicación. Todos sus actores deben sumergirse en una interacción constante desde un directivo gestionando la comunicación con una serie de pautas marcadas no solo por el carácter de la empresa, sino también por las diferentes características marcadas por cada situación.

Desde estos puestos se tratará de transformar la clásica comunicación descendente –de los grandes directivos al grueso de los trabajadores- y unidireccional en un sistema participativo, donde los empleados no solamente estén informados de todo cuanto les pueda afectar, sino que también puedan expresar libremente sus opiniones e ideas y participen directamente de la vida laboral de la empresa.

En este artículo se ha planteado el hecho de que los empleados puedan involucrarse de forma directa en el proyecto de empresa resulta beneficioso para el mismo puesto de trabajo que cada uno ocupa. La competitividad del mercado ya no se centra únicamente en la calidad de los productos o servicios ofertados sino también recae en la calidad de los recursos humanos que los producen. Se trata de abordar la forma de comunicar internamente en las compañías y verificar su importancia actual.

La actividad de toda empresa se define por los recursos con los que cuenta para hacerla funcionar hasta el punto de llegar a cumplir con los objetivos a conseguir que ésta ha fijado previamente.

El más importante de estos recursos empleados lo constituyen los recursos humanos, es decir, el personal o los empleados y colaboradores que sacan adelante la empresa con su trabajo. Así, el concepto se amplía también para denominar al departamento específico de una entidad que se dedica a analizar, escoger, contratar y formar a esos trabajadores.

## **2. OBJETIVOS**

El artículo realizado se ha centrado, como propósito principal, en descubrir las estrategias de comunicación en las compañías, con una atención especial en el departamento de recursos humanos y las técnicas empleadas por estos. Además, se han planteado los siguientes objetivos específicos:

- Identificar las claves de la comunicación como una herramienta útil a la hora de dar a conocer al público la oferta de una empresa.
- Explicar la relación existente entre la comunicación interna y los empleados y destacar así el valor del departamento y su importancia para el plan de empresa profundizando en los valores asociados a ella.

## **3. DESARROLLO Y ANÁLISIS**

Este departamento se convierte en el vínculo de unión entre la plantilla de una empresa y la empresa en sí, tanto antes de formar parte de la misma como después de hacerlo, puesto que esta sección de la compañía se encarga de mantener informados a los empleados sobre todas aquellas novedades que les pueden afectar de manera directa o indirecta. Es decir, la función del departamento de recursos humanos

reside en asegurar que los empleados y la empresa se encuentren en la misma sintonía. Y la herramienta para lograrlo es la comunicación interna.

La comunicación interna es aquella que va dirigida a los trabajadores de una compañía. Se trata de una herramienta cuyo buen uso puede generar ventajas competitivas a medio y largo plazo (Pascual, 2010). Cualquier situación acontecida en el marco de la empresa conlleva cierta información, que debe ser gestionada y comunicada de forma correcta para que la repercusión de dicha comunicación en la situación de los trabajadores sea satisfactoria tanto para quien recibe el mensaje como para quien lo emite.

La comunicación es una función estratégica que tiene como función convencer, persuadir, influir e informar de todo lo que ocurre dentro del ámbito empresarial. Es el instrumento de gestión y dirección cuya aplicación depende de una serie de factores y que pone en contacto a los trabajadores de una empresa entre sí y con los demás rangos de la entidad, además de mantener informado a todo el capital humano, (Fornós, 2009) creando un sentimiento de unidad y pertenencia y fomentando el buen ambiente laboral.

El departamento de recursos humanos se encarga de varias tareas diferenciadas, que varían dependiendo del tipo de organización en el que actúa el departamento. Así pues, tiene entre sus tareas el prestar servicios a la organización en completo, desde los dirigentes

hasta los empleados, describiendo y limitando las responsabilidades que recaen sobre cada puesto y definiendo cuáles son las cualidades que debe tener la persona que los ocupe. Una vez definido cada puesto, se encarga de buscar, valorar y seleccionar al personal que mejor se ajuste a ellos, teniendo también la necesidad de formarlos, si fuera necesario, de cara a que su trabajo sea el más óptimo por el bien de la empresa.

En lo que corresponde a la parte de seguimiento del desarrollo de los empleados, el departamento de recursos humanos deberá prestar ayuda psicológica para asegurar que haya una armonía entre los trabajadores y que se encuentren satisfechos con el ambiente laboral y la forma en que la empresa gestiona sus funciones. Para ello, los recursos humanos deben estar siempre disponibles y abiertos al diálogo con ellos, de manera que todo trabajador tenga la oportunidad de expresar sus inquietudes y pensamientos acerca del desarrollo empresarial y la resolución de los posibles conflictos que van apareciendo.

Garantizar la diversidad en los puestos de trabajos, fomentar el buen ambiente laboral, gestionar las relaciones con los colaboradores y proveedores, velar por el desarrollo de la empresa y sus componentes mediante formaciones constantes y apostar por un modelo que vele por mantener informados a los trabajadores de cuanto acontece dentro de la compañía o en relación a ella son algunas de las actividades que recaen sobre el departamento de recursos humanos. Tareas todas ellas



con una herramienta común a la hora de ser realizadas: la comunicación.

### **3.1. El rol de la comunicación en el área de recursos humanos**

El área de recursos humanos es la parte de la empresa que se dedica a poner en contacto la empresa con todas aquellas personas que actúan en ella para sacar adelante su producción, las encargadas de llevar a la entidad por el camino preciso para llegar a cumplir con sus objetivos. Para que las relaciones establecidas entre los empleados de una empresa u organización se lleven a cabo de manera útil, siempre ha de darse un proceso de comunicación entre ellos.

Pero la comunicación no se limita únicamente a transmitir una información hacia el exterior sino que la comunicación interna es igual de importante de cara a una mejora del funcionamiento de todos los departamentos que componen la empresa (Valero, 2008).

Dentro del campo de los recursos humanos, la comunicación sirve para destacar el valor del departamento y su importancia para el plan de empresa. Una importancia que pasa por la contratación de los trabajadores que reúnan el perfil más adecuado a las actividades realizadas por la compañía, además de por la formación de estos trabajadores para asegurar que posean todos los conocimientos y

habilidades que resultarán necesarias para llevar a cabo sus funciones, la prevención de riesgos laborales...

El departamento de recursos humanos no finaliza su tarea con la selección y formación del personal. Su trabajo continúa con un seguimiento de los mismos, encargándose del proceso conocido con el nombre de engagement, es decir, tratar de conseguir que los empleados mantengan cierto grado de compromiso e implicación con la empresa haciéndoles partícipes del funcionamiento de la misma.

Crear cultura corporativa es otro de los objetivos que los recursos humanos logran a través del uso de la comunicación interna. Lo que se trata en este caso es conseguir que los propios trabajadores tengan una imagen positiva de la empresa. Imagen que transmitirán al exterior, creando imagen de marca en el amplio público ajeno a la compañía. Para lograrlo, es preciso lanzar de forma constante mensajes coherentes que vayan en concordancia con los principios estratégicos de la empresa, (Villanueva, 1986) haciendo de esta manera partícipe de los mismos a todo el capital humano que conforma la organización.

Ese seguimiento de la actuación de los trabajadores dentro de la firma continúa con la necesidad de crecer dentro de la misma empresa, ser partícipes de los eventos y asuntos de interés que ocurran dentro del marco de actuación de la misma y poder optar a puestos de mayor rango en un momento determinado. El departamento de recursos humanos es el encargado de comunicar todas estas opciones para que

los empleados tengan acceso a ellas, ya sean eventos ocasionales, cursos de formación, puestos vacantes o promociones.

Este mismo departamento también tiene que ver con la percepción que los empleados tienen acerca de la propia compañía, puesto que éste tiene la responsabilidad de fomentar la gestión a todos los niveles para garantizar una correcta comunicación con las personas que componen la empresa con respecto a todos y cada uno de los temas de interés, noticias y novedades que se produzcan, desde despidos y promociones, hasta prestaciones y estabilidad laboral, por ejemplo. Es decir, el área de recursos humanos tiene la responsabilidad de asegurar la correcta información y comunicación entre los empleados para que éstos tengan siempre constancia de todo aquello que les vaya a afectar en su estatus de trabajador miembro de una empresa, compañía u organización, además de gestionar contenidos, crear archivos de datos y difundir esa información (Baranda, 2015).

La comunicación destaca en su papel de crear relaciones positivas del empleado con la empresa y con los miembros que la conforman, motivar a los trabajadores mediante el establecimiento de objetivos de trabajo a cumplir, la facturación o el desarrollo de los distintos niveles. Este acto de comunicación se realiza a través de medios que llegan a todos los miembros de la empresa, como las reuniones –ya sean grupales o personales- o el envío de correos electrónicos, donde se explique una situación determinada de forma que se asegure la correcta recepción del mensaje y comprensión del

asunto por parte De este modo se pone en contacto, directo o indirecto, a la persona o departamento responsable del asunto a tratar –o emisor- y a las personas que se van a ver afectadas de algún modo por ello –el receptor o receptores. El personal de recursos humanos deberá asegurar que ambas partes del proceso de comunicación posean y proporcionen una información objetiva, precisa y clara que asegure que dicho proceso se realice de forma correcta y sin malentendidos.

La comunicación con los recursos humanos también juega un importante papel a la hora de atraer nuevo personal cualificado a la cantera de la empresa, que es un paso fundamental a la hora de fomentar el crecimiento de la compañía. En este sentido, la comunicación sirve como herramienta para interactuar con los candidatos y evaluar su valía para así determinar si sus cualidades y habilidades son las idóneas para cubrir las necesidades de la empresa. El personal de recursos humanos se sirve en estos casos de la comunicación verbal pero también de la no verbal para discernir, durante el tiempo que dura la entrevista, la personalidad del entrevistado y sus capacidades y debilidades dentro del ámbito laboral.

En la actualidad las empresas son muy conscientes de la importancia que tiene el uso de la comunicación dentro del campo de los recursos humanos para una correcta gestión de las relaciones laborales. Relaciones públicas y comunicación han de ir unidas en el trabajo, tanto en las situaciones positivas como en las negativas, pues será precisamente el uso de una buena estrategia de comunicación

interna (Túñez, Costa, 2014) la que consiga hacer llegar los pormenores de la situación vivida en la empresa en un determinado momento a aquellos trabajadores a los que afecte, y permitirá también una mejor fórmula a la hora de encontrar la solución a las situaciones negativas.

En los últimos años, la aportación que la comunicación interna hace al desempeño de las funciones profesionales de una compañía ya no es algo característico sólo de las empresas grandes o de las multinacionales. Es importante también la función que la comunicación tiene dentro de las pequeñas y medianas empresas, donde las funciones comunicativas entre los trabajadores, que pueden así, a través de estos sistemas de comunicación, aportar conocimientos, ideas y pensamientos que contribuyan al buen funcionamiento empresarial, y a su vez, estar constantemente informados de todo cuanto acontece y de las novedades que les afectan directa o indirectamente, pudiendo, a su vez, responder y participar de la vida empresarial de forma activa.

Para elaborar un sistema de comunicación eficaz, este departamento debe servirse de la comunicación oral, escrita y verbal, de entre las cuales se escogerá aquella modalidad que se ajuste mejor a las circunstancias que condicionan el mensaje, a saber, la identidad del emisor y receptor, el tono del mensaje, el tipo de información presentada o el número de personas a quienes va dirigido, entre otros.

El medio elegido para llevar a cabo la acción comunicativa dependerá también de las posiciones dentro de los recursos humanos, pues algunas requieren habilidades más avanzadas, como puede ser en el caso del director de recursos humanos o los especialistas en contratación, pues cada tarea requiere unas habilidades diferentes para lograr los distintos fines que ocupan las acciones de cada miembro del equipo.

El personal de recursos humanos precisa de las habilidades de comunicación oral que permitan sacar el máximo provecho a las entrevistas realizadas a posibles candidatos a un determinado puesto de trabajo. También se requerirán habilidades específicas a la hora de hacer ofertas de trabajo y seguimientos de los avances de una campaña de contratación. Además, el personal de recursos humanos, en estos casos, ejerce un papel de mediador entre el empleador y el empleado, por lo que sus capacidades comunicativas deben ser de un nivel excelente para permitir, a su vez, la correcta comunicación entre esas dos partes.

Es necesaria una correcta cultura corporativa, que garantice el *payback* necesario para poder seguir realizando inversiones en los empleados a la vez que se gestiona de forma correcta la comunicación interna, formato que numerosos autores y estudios avalan (Hillier-Fry y Sotillo, 2015),(CIS, 2001).

Las diversas áreas de actuación dentro de los recursos humanos requieren estrategias comunicativas específicas, ya que no se trata únicamente de la contratación de nuevos trabajadores para la empresa sino que este departamento se encarga también de otros temas como la formación de los propios empleados de la empresa, tarea para la cual es preciso desarrollar habilidades de comunicación oral y escrita que consigan sacar el máximo de los asistentes –los empleados o candidatos a serlo- para que, en un futuro esos nuevos conocimientos o aptitudes adquiridos puedan ser de utilidad para la empresa en campos como las reuniones, conferencias, charlas o negociaciones con otros individuos dentro y fuera del ámbito de la propia compañía para la que trabajan.

La comunicación, pues, no es únicamente un medio puntual que el departamento de RRHH utilice para cumplir con determinadas funciones de cuantas se le atribuyen sino que está presente en todas y cada una de ellas, ya no como herramienta sino como uno de sus pilares básicos sin los cuales su trabajo resultaría muy difícil e incluso prácticamente irrealizable. Esto se debe a que la vida de una empresa no permanece en un estado estático sino que va cambiando, evolucionando y adaptándose a los nuevos tiempos.

Gradualmente, factores como el entorno o los avances en la tecnología van afectando a la vida empresarial, tal y como afectan a la sociedad en general, y las empresas tienen que adaptarse a ellos, amoldarse y ejercer los cambios pertinentes. Empresa donde los

conocimientos acumulados por los trabajadores sean considerados como constitutivos de la verdadera fuerza competitiva de la empresa y donde la rentabilidad con desarrollo humano sea el nuevo mandato (Anzola, 2006).

Todas estas variaciones han de ser comunicadas a los individuos que conforman una compañía y el departamento de recursos humanos tiene el deber, no solo de informar sobre ellas sino de asegurarse de que son comprendidas por los trabajadores, que tienen la responsabilidad de aprenderlas, interiorizarlas y aportar sus opiniones e ideas sobre ellas para mantener la buena marcha de la organización.

### **3.2. El por qué de la comunicación interna. Cómo afecta al funcionamiento de la empresa**

Hasta hace pocos años, la importancia de la comunicación interna era percibida por pocas personas, al contrario de lo que ocurre en la actualidad. A pesar de que la comunicación siempre ha estado presente en el funcionamiento interno de las empresas, no se veía necesaria la figura de un departamento o una sección de la compañía dedicada íntegramente a gestionar un sistema comunicativo que pusiera en contacto a todos los miembros de la organización.

Con el soporte tecnológico adecuado, los elementos de la comunicación interna, integrados en la vida diaria de una entidad



laboral supone una apuesta firme de los más altos niveles de la jerarquía empresarial por el avance de su compañía hacia la culminación de sus objetivos.

A la hora de plantear el por qué es preciso tener un sistema hábil de comunicación interna que parta desde el área de recursos humanos, se ha de pensar directamente en la utilidad de establecer unas buenas relaciones entre la figura del empleador y sus empleados, algo que resultará clave para el buen funcionamiento de la empresa puesto que en este sentido el papel de los recursos humanos reside en animar y potenciar el sentimiento de pertenencia a la empresa por parte de los trabajadores. Una comunicación eficaz puede alentar la moral de los empleados, que en todo momento deben estar informados de cuanto acontece en la compañía para la que trabajan, creando así el ya mencionado vínculo entre empleador y empleado.

La comunicación, en una definición sencilla y simple del concepto, es el proceso por el cual se produce un intercambio de información entre dos o más interlocutores, en el que uno de ellos ejerce el rol de emisor que envía el mensaje mientras que el otro será el receptor que lo recibe. Todos los seres vivos se comunican entre sí, de una manera u otra. Lo que cambia y se destaca de esta realidad es la complejidad del mensaje enviado y la fórmula utilizada para hacer llegar dicho mensaje desde el emisor o emisores al receptor o receptores. El proceso comunicativo no termina con el envío de un mensaje sino que continúa con una respuesta o feedback en la que la

información regresa decodificada de tal manera que se invierten los roles del emisor y del receptor.

Si se traslada el proceso anteriormente descrito al ámbito empresarial, la comunicación interna se define como la interrelación permanente y sistemática entre todos los miembros de una organización y de la que depende el éxito o fracaso del proyecto de empresa, puesto que todas aquellas personas implicadas en las tareas de la empresa deben estar en constante relación para su correcto desarrollo.

Para que la comunicación interna funcione debe ser coherente y evitar hacer diferencias entre los distintos estamentos, tratando de igual manera a quienes trabajan en la empresa, independientemente de su rango o departamento. Así, se buscarán estrategias de comunicación que permitan llegar a todos los empleados, permitiendo la respuesta por parte de los mismos y haciendo que la información sea comprendida por todos ellos al ser enviada con la mayor calidad, veracidad, honestidad y coherencia. Una buena política de comunicación interna es, por tanto, la encargada de crear unas pautas por las que se regirá todo lo que conlleva la comunicación, desde cuáles serán los mensajes difundidos y quiénes serán los encargados de difundirlos, hasta cuándo y de qué manera se lanzarán dichos mensajes de forma que lleguen a sus destinatarios sin ningún tipo de complicaciones.

Así, la división de los recursos humanos encargada de la comunicación interna ejercerá la tarea de informar a los trabajadores de las metas o planes perseguidos por la organización de la empresa, las actividades que se van a llevar a cabo en el ámbito laboral e incluso temas más negativos o complicados como los despidos, ceses o traslados. Con estos sistemas lo que se pretende es garantizar el flujo de la comunicación, tanto descendente como ascendente y horizontal, de manera que todos los recursos humanos puedan discutir, opinar o aportar nuevas ideas en relación a los acontecimientos que afectan a la empresa, lo que se traduce en una muestra de confianza hacia los trabajadores que afianza las relaciones y los lazos entre los distintos rangos y mejora el ambiente laboral y la productividad.

La principal finalidad de la aplicación de un sistema de comunicación interna en la actuación base de una empresa es la de apoyar a las estrategias de la misma proporcionando un nexo y coherencia entre las mismas para facilitar la consecución de los objetivos y planes de acción que surgen desde los cargos directivos. También se encarga de gestionar la imagen que las personas, dentro y fuera de la empresa, tienen de la misma, difundiéndola para asegurar la integración de todos los trabajadores y colaboradores con ella.

La clave del éxito de una buena gestión de comunicación pasa por tener una persona o grupo de personas –véase un departamento o equipo concretos- cuya responsabilidad recaiga excepcionalmente en la aplicación de ésta, proporcionándole los medios necesarios para su

aplicación en todos los ámbitos en donde resulte necesaria y cuidando de que funcione con veracidad y transparencia y de que llegue a todos sus destinatarios.

El crecimiento de las empresas, su constante renovación, conlleva que el departamento que gestiona la comunicación debe reinventarse al mismo ritmo para poder mantenerse a la altura, fomentando siempre la multidireccionalidad de las comunicaciones y la participación de todos los miembros de una compañía, empresa u organización (Lessem, 1991). A medida que la tecnología avanza, los nuevos elementos que surgen en esta materia deben aplicarse a la comunicación en pos de mantener la innovación y creatividad constantes que permitan implantar las nuevas tecnologías para llegar a todo el público destinatario de una serie de informaciones y conocimientos que han de estar en constante actualización y deben tener siempre una gestión impecable.

Comunicar con eficacia no es una capacidad presente únicamente en las grandes empresas o las multinacionales. En España, el noventa y cinco por ciento de los negocios se corresponden a pequeñas y medianas empresas, que requieren de una correcta gestión de los elementos comunicativos tanto como cualquier gran superficie empresarial. Toda entidad es poseedora de una necesidad comunicativa, una imagen e identidad propias y diferenciadas del resto, un sistema de organización interna que gestione el trabajo realizado y una sed informativa que debe ser saciada gracias a un

equipo dedicado en exclusiva a la comunicación, que trabajará como un instrumento de gestión para la innovación, la mejora de la calidad de la dirección, la anticipación a los cambios y la adaptación a ellos.

La organización no puede existir si no hay una comunicación y la comunicación no puede carecer de un sistema organizativo que gestione todos los mensajes, verbales o no verbales, que la componen. Por ello, hoy en día no resulta extraño descubrir que la mayoría de las empresas han integrado en sus plantillas a técnicos y comunicadores profesionales como estrategia para la dirección de la compañía. Estos profesionales participan de las actividades de formación, asesoramiento y consejo de las empresas, haciendo las veces de vía de unión entre empresa y empleados, empresa y ciudadanos, empresa y medios de comunicación, etcétera.

Necesaria es también la comunicación externa, la que parte del propio entorno de la empresa y va dirigida, no solo a empleados, sino a clientes, consumidores, instituciones, etcétera. Se trata de crear una imagen singular que defina a la entidad y su trabajo, que sea reconocible por todos y genere una situación de empatía para con los trabajadores que forman parte de ella. Se crea así una relación entre el ciudadano y la empresa, que ya no es un ente aislado del entorno, sino que interactúa con él, le aporta algo y recibe algo a cambio. La imagen de marca influye al tiempo en la percepción y la opinión de las personas, por lo que debe cuidarse y mantenerse en un punto de vista positivo. Esa imagen de marca valorable como un conjunto de valores

intangibles que anida en algún punto de la mente de los consumidores, y (Rovira, 2009), con imagen de marca construida con posicionamiento dinámico, por sus destinatarios, consumidores y no por los fabricantes.

### **3.3. Herramientas para un buen sistema de comunicación interna**

No existe una única fórmula para llevar a cabo un sistema de comunicación dentro de una empresa, sino que las mismas características circunstanciales que rodean al proceso comunicativo serán los indicadores de qué tipo de herramienta será la más adecuada para lograr que un mensaje sea enviado desde el emisor o emisores al receptor o receptores. La comunicación interna tiene la capacidad de influir en los comportamientos de los profesionales que trabajan en una organización concreta, logrando incrementar su sentimiento de pertenencia o empatía con la empresa y, por tanto, mejora su implicación en el trabajo realizado y las aportaciones que hacen en relación al mismo, lo que, habitualmente, se traduce en un aumento de la productividad. Con este objetivo en mente, las empresas deben identificar las herramientas comunicativas que, en relación a las circunstancias de cada momento, serán más efectivos para la consecución de sus objetivos.

En ocasiones, la empresa comprende que su deber es el de mantener a los trabajadores informados en todo momento sobre su estrategia y los resultados obtenidos a raíz del trabajo realizado, por lo que es preferible, dado que se trata de ofrecer una información a un número amplio de personas que ejercerán el papel de receptores, optar por sistemas comunicativos capaces de alcanzar, de una sola vez, a varios receptores. Algunos canales utilizados para este tipo de casos son las revistas internas, áreas específicamente creadas para ofrecer información –como los tablones de anuncios-, notas, etcétera. En los últimos años ha proliferado mucho una herramienta que también se puede incluir dentro de esta categoría, por su carácter plural, al ofrecer la posibilidad de alcanzar a todos los empleados de una empresa: la intranet, un sistema digital que permite la comunicación a todos los niveles dentro de una organización.

Cuando una empresa busca conocer el grado de satisfacción profesional de quienes la componen, por considerarla una variable importante para el buen funcionamiento del grueso de la compañía, puede optar por sistemas comunicativos más bilaterales, que permitan una respuesta directa por parte de los empleados, permitiendo así que éstos puedan expresar sus opiniones y pensamientos en cuanto a las variables que repercuten en el negocio. Las herramientas más utilizadas para lograr estos resultados incluyen los estudios de clima y satisfacción laboral, encuestas o cuestionarios, con los que se pide expresamente la opinión de los trabajadores en relación con un tema concreto.

Una tercera opción es la de implantar un sistema de comunicación interna que permita un refuerzo del liderazgo en sus altos cargos o directivos y los mandos intermedios, al tiempo que fomenta la influencia de éstos cargos en relación a los rangos inferiores y su trabajo. Es conveniente que haya una comunicación entre el grueso de los trabajadores y la persona encargada del departamento o proyecto que les ocupa.

Una herramienta muy utilizada en ámbitos empresariales son los manuales de los empleados, en formato impreso o digital. Textos en cuyo contenido se puede encontrar información relativa a la organización de la entidad, cuyos miembros deben conocer desde el momento en que empiezan a formar parte de ella, como políticas de personal, salarios, vacaciones, normas de seguridad o actividades culturales.

Las reuniones conforman la herramienta más utilizada y también la más clásica. Se trata de poner en contacto a los gerentes, directivos o jefes de equipo con el resto del personal, de forma que se produce una interacción entre ellos que les permite compartir novedades, opiniones, ideas, problemas y soluciones a los mismos de forma libre y bidireccional o multidireccional.

Para proveer al personal de informaciones concretas, cada cierto tiempo, las empresas publican revistas o periódicos internos que incluyen cualquier información de carácter general referida a la



organización, desde contenido social hasta cambios en diversos ámbitos, siempre siendo fieles a la realidad, escribiendo de forma realista y sin maquillar las malas noticias.

Si las publicaciones de este tipo se destinan a un público externo –empresas colaboradoras, clientes, etcétera- se las conoce con el nombre de revista de prensa y suele añadir informaciones sobre la empresa aparecidas en medios de comunicación.

Otras fórmulas de dar información a los trabajadores sin recibir feedback por su parte son los tabloneros de anuncios, donde se encuentran informaciones legales, sociales y de relaciones entre trabajadores; o las circulares, mensajes concretos dirigidos a todos los empleados o a algún sector de los mismos donde se les informa de temas específicos.

Tan importante como dar información a los trabajadores es conocer sus opiniones sobre dicha información. Para recibir la retroalimentación de los empleados, las empresas cuentan con herramientas como el buzón de sugerencias, que pretende ser el receptor de todas aquellas ideas que los miembros de la entidad quieran hacer llegar a los directivos.

Otra opción en este caso son los llamados círculos de calidad en los que un grupo de voluntarios –de entre cuatro y ocho miembros- se reúne para compartir con los directivos ideas y soluciones para el buen

funcionamiento de la organización. Además de todo ello, los portales corporativos son herramientas especializadas para condensar la información. Según Fernández (2007), se plantea un “modelo de gestión de la nueva comunicación interna que toma como eje central los portales corporativos, que se plantean como los grandes repositorios de los que se definen como los tres grandes contenidos que ha de reportar la comunicación interna: información operativa, información ad intra e información ad extra”.

Las nuevas tecnologías han supuesto ciertos avances dentro del campo de la comunicación interna. Así, en los últimos años, un método de comunicación ha ido ganando posiciones entre las más utilizadas. Se trata de la intranet, un espacio online que une a los trabajadores de todos los rangos en una misma red, donde pueden encontrar toda la información interna de la empresa, desde

los servicios que ofrece a sus empleados, hasta nueva información, pasando por las direcciones de correo electrónico o plataformas de contacto directo a través de internet o por bolsas de empleo donde poder encontrar los puestos vacantes a los que los trabajadores pueden aspirar para promocionar internamente. Se trata de una herramienta que funciona totalmente por internet, que es rápida y eficaz, además de fácil y económica en su instalación.

Internet y las nuevas tecnologías han añadido nuevos enfoques también a herramientas clásicas ya existentes como las reuniones,

puesto que otras como las videoconferencias han logrado acercar a tiempo real a personas que por distancia geográfica no pueden asistir físicamente a las reuniones, ahorrando así dinero y tiempo en desplazamientos.

Las llamadas tecnologías 2.0 han supuesto una amplia serie de ventajas para los nuevos modelos de comunicación, pues permiten avanzar en la calidad, inmediatez y credibilidad de los mensajes; estructurar el conocimiento presente en la organización empresarial para hacerlo accesible para toda la plantilla; dar opción a la respuesta por parte de los trabajadores, que aportan opiniones e ideas novedosas para el avance de la gestión empresarial, fomentando así la participación y colaboración; generar una red de contactos que unifique y permita la interacción entre compañeros, ya formen parte de su mismo departamento o de otro diferente; crear una estructura flexible que sustituya a las clásicas jerarquías; imprimir un carácter más democrático a las decisiones al permitir la actuación de los empleados en ellas; elevar la productividad creando vínculos de carácter sentimental con la plantilla, consiguiendo que los empleados se sientan satisfechos con su trabajo y su pertenencia a la empresa; y fortaleciendo de esta manera el employer branding, creando una imagen positiva de la compañía que quede fijada en la mente de los ciudadanos, fortaleciendo la imagen de marca y generando un deseo de pertenencia que llevará a la adquisición de nuevo capital humano más formado y capacitado para asegurar la excelencia de la plantilla en la empresa. (Baraybar, 2007) asegura que “se hace necesario un esfuerzo

por intentar profundizar en el conocimiento de esta nueva cultura digital, caracterizada por el fácil acceso a un casi ilimitado flujo de información en tiempo real y en la que la participación en la creación de contenidos no tiene precedentes”.

Por último, de cara a colaboradores externos, clientes o colaboradores, se pueden realizar visitas o jornadas de puertas abiertas, en las que estas personas pueden acceder a la localización física de la empresa para conocer de primera mano las instalaciones, el método de trabajo y el personal.

#### **4. CONCLUSIONES**

El entorno empresarial cuenta con una serie de factores que hacen que la organización pueda avanzar hacia la consecución de sus objetivos y hacia el crecimiento. El más importante de estos factores es, sin duda, el capital humano, es decir, las personas que trabajan para la empresa y que son las encargadas de asegurar ese crecimiento empresarial y el alcance de los mencionados objetivos.

Para gestionar este capital humano, las compañías cuentan con una sección dedicada únicamente a este fin. Se trata del departamento de recursos humanos –RRHH-, una persona o equipo de personas dedicadas a asegurar la excelencia del capital humano en la plantilla de una empresa. Su trabajo comienza con la selección del personal, para

la que se servirá de entrevistas que le permitirán la búsqueda y elección, de entre varios candidatos posibles, de la persona cuyas capacidades, habilidades y conocimientos sean los más adecuados posibles a cada puesto vacante, haciendo así posible la consecución de los objetivos individuales de cada puesto, equipo de trabajo o departamento.

Tras la selección de personal, los recursos humanos deben asegurar que éste posea la totalidad de conocimientos que precisa y requiere el puesto del que se encargarán. A través de formaciones o cursos, los trabajadores adquieren los conocimientos necesarios o se especializan en un campo de actuación concreto con el fin de realizar el mejor trabajo posible en el lugar que se les ha asignado dentro de la empresa.

Para poder llevar a cabo todas sus funciones, el departamento de recursos humanos ha de servirse en todo momento de la comunicación. A menudo, los RRHH trabajan de la mano con un departamento específico dedicado a la comunicación, algo que la gran mayoría de las empresas modernas ya poseen, pues en los últimos años la importancia de un buen sistema comunicativo se ha hecho cada vez más patente y la fórmula para asegurar que dicho sistema será lo más adecuado posible es la de conceder al campo de la comunicación un equipo que la gestione en exclusiva.

La comunicación interna es el nexo de unión que unifica los recursos humanos de la empresa, creando sinergias entre los trabajadores y entre éstos y la propia empresa, permitiendo que la plantilla se encuentre informada en todo momento de cuanto ocurre en relación al ámbito de la compañía y de todas las novedades que pueden afectarles de forma directa e indirecta.

Una buena gestión comunicativa garantiza la participación activa del capital humano en la organización de la empresa, permitiendo su participación, a través de diversos medios o herramientas, a nivel horizontal, ascendente y descendente, es decir, los trabajadores pueden compartir ideas, conocimientos, opiniones y soluciones a problemas con sus compañeros sin importar el rango que ocupe cada uno dentro de la organización o jerarquía de la empresa. Esta capacidad de actuación a varios niveles es algo muy positivo para la entidad y sus objetivos, ya que su consecuencia principal es que permite la creación de un sentimiento de pertenencia a la empresa por parte de los trabajadores, lo que supone una mayor implicación en su trabajo y, por lo tanto, una importante mejora de la productividad.

El crecimiento de las empresas y los avances en la tecnología son clave a la hora de gestionar los recursos humanos y la comunicación, pues ambos deben adaptarse a los cambios y adoptar nuevas fórmulas para mantener el flujo de información en constante movimiento entre los miembros que conforman una empresa. La inclusión de nuevas tecnologías e internet, el uso del correo

electrónico, las redes sociales o la creación de una intranet propia de la entidad fomentan la mejora de la calidad informativa, asegurando su veracidad, riqueza e inmediatez. Además, cumplen la función de mantener viva la comunicación directa entre los trabajadores, permitiendo la interacción constante y permitiéndoles compartir información, ideas y datos en tiempo real y a todos los niveles.

Por último, el tándem conformado por la comunicación y los recursos humanos tienen su reflejo también en el exterior del ámbito de la propia compañía. Si bien es cierto que una labor de auditoría es una herramienta necesaria para poder valorar el grado de satisfacción en la comunicación, no se puede establecer como herramienta obligatoria en las empresas. Cabanas y Vilanova, (2004) coincidieron en recomendar la utilización periódica de auditoría para detectar la percepción que se tiene de ella en las empresas, aunque también supeditaron su eficacia a la implicación de los empleados en el diagnóstico, a la comunicación de las medidas adoptadas y a la diversificación de las herramientas de investigación.

Una buena estructura comunicativa y unos empleados satisfechos y volcados con el crecimiento de la empresa ayudan a crear una imagen de marca, visible para todos aquellos clientes y colaboradores e incluso empresas de la competencia y particulares, fomentando el employer branding o la imagen positiva que se implanta en la mente del público, logrando un deseo generalizado de participación en la vida diaria de la compañía.

Los recursos humanos representan la unión de entidad y personal, entre empleador y empleados. Crean la imagen de marca a través de la comunicación al conseguir que el ambiente de trabajo sea siempre el más adecuado, logrando que los trabajadores estén implicados con la tarea de crecimiento empresarial y formen parte de la organización.

## **5. BIBLIOGRAFÍA**

- Anzola, O.L. (2006). *La cultura corporativa y su relación con la competitividad*. Colombia: Sotavento MBA.
- Baranda del Campo, C. (2015). *La comunicación institucional, epicentro de la empresa*. Documentación de las CC. Información, num. 38, pp. 143-151. Madrid.
- Baraybar Fernández, A. (2007). *La innovación en las empresas de comunicación y relaciones públicas en la cultura 2.0*. Creatividad y sociedad. Revista para la Asoc. de la creatividad. Madrid.
- Cabanas, C., Vilanova, N. (2004). *Auditorías en comunicación interna*. Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos, pp. 44-48. Madrid.
- Centro de investigaciones sociológicas, CIS, (2001). *Cultura corporativa, participación y resultados económicos*. Estructura y cambio social. Madrid.
- Fernández Beltrán, F. (2007). *La gestión de la nueva comunicación interna*. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana. U. Jaume I. Valencia.
- Fornós, A. (2009). *Estrategia global de comunicación interna*. La comunicación interna, nuestra herramienta ganadora. Revista de comunicación, num 11. Madrid. C. Humano.
- Hillier-Fry, C., Sotillo, S. (2015). *La gestión de la cultura corporativa para el éxito empresarial*, pp. 42-45. Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales. Madrid.



- Pascual Faura, M. (2010). La comunicación interna. La empresa: información jurídica, económica y financiera, organización y gestión de personal. (pp. 1095-1112). Barcelona: Tirant lo Blanch.
- Popper, K. (1965). La lógica de la investigación científica. Madrid: Tecnos
- Rovira, J. (2009). Consumering: cambiar o seguir sufriendo. Madrid: Esic Editorial
- Túñez López, M., Costa Sánchez, C. (2014). Comunicación corporativa. Claves y escenarios. Barcelona: ed. UOC
- Valero Matas, J. (2008). La comunicación en la empresa. Recursos humanos (pp. 207-233). Madrid: Tecnos
- Villanueva, J.P. (1986). Empresa y comunicación. Boletín de estudios económicos, pp. 433-442. Madrid.
- Lessem, R. (1991). Gestión de la cultura corporativa. Madrid: Díaz de Santos



**UNIVERSIDAD  
DEL ZULIA**

---

## **opción**

Revista de Ciencias Humanas y Sociales

Año 34, Especial N° 18, 2018

Esta revista fue editada en formato digital por el personal de la Oficina de Publicaciones Científicas de la Facultad Experimental de Ciencias, Universidad del Zulia.  
Maracaibo - Venezuela

[www.luz.edu.ve](http://www.luz.edu.ve)

[www.serbi.luz.edu.ve](http://www.serbi.luz.edu.ve)

[produccioncientifica.luz.edu.ve](http://produccioncientifica.luz.edu.ve)