

*Josep VILA TORRENTS*

---

La Comunicación del directivo

*Treball Fi de Carrera*  
*dirigit per*  
*Gabriel GINEBRA SERRABOU*

*Universitat Abat Oliba CEU*  
**FACULTAT DE CIÈNCIES SOCIALS**  
*Llicenciatura en Administració i Direcció d'Empreses*

---

2009

## Resumen

La comunicación es un elemento empresarial clave, que últimamente ha sufrido numerosos cambios. Cambios de forma, estilo, velocidad; sin embargo los mensajes pueden seguir siendo los mismos. Ninguna Organización sobrevivirá con una mala comunicación entre empleados, proveedores y clientes. Por ese motivo es interesante estudiar la importancia que se da a la comunicación a nivel directivo, al ser los directivos los responsables directos de la comunicación en sus empresas o departamentos.

Para poder analizar y comprobar la importancia de la comunicación en las empresas, y a nivel académico, se ha realizado un estudio de campo, encuestando a directivos y trabajadores de una empresa multinacional. Además se ha analizado la teoría de comunicación y los métodos empleados para enseñarla. Se ha realizado un trabajo de campo, para comprobar el nivel de comunicación que existe en la empresa, así como la importancia que le dan los directivos y la percepción de los trabajadores.

Una vez realizado el análisis, se han detectado deficiencias en la comunicación de los directivos. Estos no le dan la importancia que realmente tiene en una Organización la comunicación.

Finalmente se dan recomendaciones para mejorar la comunicación, como formación de directivos y aumentar el peso del aprendizaje de la comunicación. De esa forma se conseguiría que en las organizaciones hubiese mejor comunicación entre trabajadores y directivos y se utilizarían los canales de comunicación adecuados. También sería más fácil poder interaccionar y converger con un sistema de comunicación tradicional (teléfono) con uno más moderno (e-mail).

Comunicación – Barreras a la comunicación- Organización – Encuestas directivos - Funciones directivas
--

## Resum

La comunicació és un element empresarial clau, que últimament ha sofert nombrosos canvis. Canvis de forma, estil, velocitat; no obstant això els missatges poden seguir sent els mateixos. Cap Organització sobreviurà amb una mala comunicació entre empleats, proveïdors i clients. Per aquest motiu és interessant estudiar la importància que es dóna a la comunicació a nivell directiu, al ser els directius els responsables directes de la comunicació en les seves empreses o departaments.

Per a poder analitzar i comprovar la importància de la comunicació en les empreses, i a nivell acadèmic, s'ha realitzat un estudi de camp, enquestant a directius i treballadors d'una empresa multinacional. A més s'ha analitzat la teoria de comunicació i els mètodes emprats per a ensenyar-la. S'ha realitzat un treball de camp, per a comprovar el nivell de comunicació que existeix en l'empresa, així com l'importància que li donen els directius i la percepció dels treballadors.

Una vegada realitzat l'anàlisi, s'han detectat deficiències en la comunicació dels directius. Aquests no li donen la importància que realment té en una Organització la comunicació.

Finalment es donen recomanacions per a millorar la comunicació, com formació de directius i augmentar el pes de l'aprenentatge de la comunicació. D'aquesta forma s'aconseguiria que en les organitzacions hi hagi millor comunicació entre treballadors i directius i s'utilitzin els canals de comunicació adequats. També seria més fàcil poder interaccionar i convergir amb un sistema de comunicació tradicional (telèfon) amb un més modern (e-mail).

Comunicació – Barreres a la comunicació- Organització – Enquestes directius - Funcions directives
--

## Abstract

The communication is a managerial key element, which lately has suffered a lot of changes. Changes of form, style, speed; nevertheless the messages can continue being the same. Any Organization will survive with a bad (wrong) communication with personnel, suppliers and clients. For this motive it is interesting to study the importance that is given to the communication to executive level, to the being the executives the responsible of the communication in their companies or departments.

To be able to analyze and verify the importance of the communication in the companies, and an academic level, a field study has been realized, polling executives and workers of a multinational company. In addition there has been analyzed the theory of communication and the methods used to teach. A fieldwork has been realized, to verify the level of communication that exists in the company, as well as the importance that there give the executives and the perception of the employees.

Once realized the analysis, deficiencies have been detected in the communication of the executives. These do not give the importance that really has the communication in an Organization.

Finally it give themselves recommendations to improve the communication, as formation the executives and to increase the learning of the communication. Of this form there would be achieved that in the organizations there was better communication among workers and executives and the suitable channels of communication would be in use. Also it would be easier to be able to integrate with a system of traditional communication (telephone) with other more modern (e-mail).

Communication – Barriers to the communication - Organization – executive questions – executive functions
--

## Sumario

Resumen	
Introducción	6
1. Funciones del directivo	9
1.1 El Proceso de dirección: concepto y funciones	9
1.2 Las cinco funciones de la dirección	13
2. La comunicación del directivo	21
3. Dificultades en la Comunicación	28
4. Planteamiento del estudio	32
5. Entorno del estudio	43
6. Conclusiones del estudio	45
6.1 Resultados encuesta para directivos	45
6.2 Resultados encuesta para colaboradores	47
6.3 Análisis de resultados	50
Conclusión	61
Bibliografía	63
Anexo	64

## **Introducción**

Podemos definir la comunicación como un proceso de interacción entre dos o más personas, mediante la utilización de claves, símbolos y/o imágenes que se realiza con el propósito de influirse en el pensamiento, actitudes, sentimientos y/o emociones.

En la actualidad estamos en la era de la comunicación, importante e indispensable para todos los países, empresas y familias.

Actualmente, es impensable imaginarnos cualquier país sin su departamento de comunicación e invirtiendo parte de su presupuesto en mejorar sus sistemas de comunicación a nivel mundial.

Los grupos empresariales más importantes a nivel mundial, también disponen de un departamento explícito de comunicación, el cual se encarga de que las comunicaciones de la empresa, con el exterior y con los propios empleados, sean eficientes y consigan comunicar lo deseado por la compañía.

Un ejemplo claro de que la comunicación es muy importante, es el Estado Español, en el párrafo anterior mencionábamos que era impensable imaginarnos un país sin su departamento de comunicación o con una partida explícita destinada a comunicación. En el caso de España es así, en el presupuesto general, encontramos varias partidas destinadas íntegramente o parcialmente a la comunicación, como por ejemplo las destinadas a la distribución de los créditos por programas, cuyo presupuesto es de 384.520.097,20 euros:

Clasificación por Programa	Concepto	Importe (en Euros)	Porcentaje sobre total presupuesto
144 A	Cooperación, promoción y <i>difusión</i> cultural en el exterior	146.361,62	0,038%
467 I	Innovación tecnológica de las telecomunicaciones.	1.102.920,56	0,287%
491 I	Ordenación y promoción de las telecomunicaciones y de la Soc. de la información	41.465,99	0,011%

No cabe duda de la importancia de la comunicación en el momento actual, por ello, en las empresas, además de cuidar la comunicación hacia el exterior se debe mejorar la comunicación interna entre sus trabajadores, y más aún de sus directivos, tanto con sus empleados como con sus clientes.

En las empresas, existen problemas internos derivados directamente de la mala comunicación entre directivos y trabajadores. La mayoría podrían haberse evitado de haber mejorado la comunicación entre ellos. Sin embargo, no se da mucha importancia a la mejora de dichas habilidades, algunas de ellas son inherentes a la persona, sin embargo, otras, con una formación al respecto, mejoraría notoriamente el ambiente dentro del propio equipo de trabajo.

En muchas ocasiones los directivos de las compañías, únicamente prestan atención a la comunicación estrictamente profesional. En muchas organizaciones se publican boletines mensuales de logros conseguidos por la empresa pero, ¿los directivos le dan la importancia que se merece la comunicación, tanto con sus trabajadores y colaboradores?

En la gran mayoría de empresas, se descuidan de muchos aspectos que ayudan a mejorar la comunicación y el trabajo en la empresa. Algunos de estos aspectos podrían ser el mero hecho de ir con sus trabajadores después del trabajo a realizar alguna actividad conjunta, ya sean planificadas por la empresa (torneos de fútbol...) o de generación espontánea. Con estas actividades mejoras la comunicación y aumentas las posibilidades de conocer las inquietudes de tus colaboradores.

# 1. Funciones del directivo

## 1.1 El proceso de dirección: concepto y funciones:

A la época de la evolución del pensamiento administrativo se le ha designado como la etapa científica, principalmente porque a finales del Siglo XIX e inicios del Siglo XX, varios autores se mostraron interesados en investigar desde el punto de vista "científico" la problemática que presentaban las empresas industriales, principalmente por la producción a gran escala y en forma estandarizada. Entre algunos de estos pensadores tenemos a Charles Babbage (1792-1872), H. Robinson Towne (1844-1924) y Joseph Wharthon (Siglo XIX).

### **Frederick Winslow Taylor (1856-1915)**

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), Ingeniero industrial de profesión, nació en Filadelfia, Estados Unidos de Norteamérica, y se le ha calificado como el "Padre de la Administración Científica", por haber investigado en forma sistemática las operaciones fabriles, sobre todo en el área de producción bajo el método científico.

El estudio de estas operaciones las realizó mediante la observación de los métodos utilizados por los obreros; de sus observaciones surgieron hipótesis para desarrollar mejores procedimientos y formas para trabajar. Experimentó sus hipótesis apoyado por los empleados fuera del horario normal de trabajo; los métodos que comprobó mejoraban la producción; fueron puestos en práctica en el trabajo cotidiano, previa capacitación de los operarios.

Frederick Taylor llegó a la conclusión que todo esto era aplicable a cualquier organización humana. Entre sus conclusiones se encuentran:

- No existía ningún sistema efectivo de trabajo.
- No había incentivos económicos para que los obreros mejoraran su trabajo.
- Las decisiones eran tomadas militar y empíricamente más que por conocimiento científico.
- Los trabajadores eran incorporados a su labor sin tomar en cuenta sus habilidades y aptitudes.

Frederick Taylor desarrolló métodos para organizar el trabajo, considerando los materiales, el equipo y las habilidades de cada individuo. Éstos se han llamado tiempos y movimientos, hoy conocidos como operaciones del proceso o sistema.

Publicó en 1911 un libro titulado "Principios de la Administración Científica", y se fundamenta en estos cuatro principios:

1. Sustitución de reglas prácticas por preceptos científicos.
2. Obtención de armonía, en lugar de discordia.
3. Cooperación en lugar del individualismo.
4. Selección científica, educación y desarrollo de los trabajadores.

La influencia de Taylor en el pensamiento administrativo fue y continúa siendo de gran trascendencia. En la actualidad está presente en todo el mundo, pero su enfoque ha sido modificado y humanizado.

### **Henri Fayol (1841-1925)**

Henri Fayol (1841-1925), de origen francés, es para algunos, el autor más distinguido de la teoría administrativa. Señaló que la teoría administrativa se puede aplicar a toda organización humana (universalidad). Se le considera el padre del proceso administrativo, y creador e impulsador de la división de las áreas funcionales para las empresas.

Los primeros trabajos de Henri Fayol, representan la escuela de la teoría del "Proceso Administrativo". En el año de 1916 publicó el libro "Administration Industrielle et Générale" (Administración Industrial y General). El libro compendia sus opiniones sobre la administración adecuada de las empresas y de las personas dentro de éstas.

Fayol identificó cinco reglas o deberes de la administración:

Planificación: diseñar un plan de acción para el mañana.

Organización: brindar y movilizar recursos para la puesta en marcha del plan.

Dirección: dirigir, seleccionar y evaluar a los empleados con el propósito de lograr el mejor trabajo para alcanzar lo planificado.

Coordinación: integración de los esfuerzos y aseguramiento de que se comparta la información y se resuelvan los problemas.

Control: garantizar que las cosas ocurran de acuerdo con lo planificado y ejecución de las acciones correctivas necesarias de las desviaciones encontradas.

Más importante aún, Fayol creía que la administración se podía enseñar. Le interesaba mucho mejorar la calidad de la administración y propuso varios principios para orientar el quehacer administrativo, los que se muestran a continuación:

1. División del trabajo: Ésta es la especialización que los economistas consideran necesaria para la eficiencia en el uso de la fuerza de trabajo. Fayol aplica este principio a todo tipo de trabajos, tanto administrativos como técnicos.

2. Autoridad y responsabilidad: Fayol encontró que autoridad y responsabilidad están relacionadas, siendo esta última la consecuencia de la primera. Concibe la autoridad como una combinación - que se deriva de la posición del administrador y de sus características personales - compuesta de inteligencia, experiencia, valores morales, etc.

3. Disciplina: Contemplando la disciplina como el respeto de los reglamentos y convenios encaminados al logro de la obediencia, aplicación de energía y demás signos distintivos del respeto, Fayol declara que la disciplina requiere de buenos superiores, a todos los niveles.

4. Unidad de mando: Esto significa que los empleados solamente deberían recibir órdenes de un supervisor.

5. Unidad de dirección: De acuerdo a este principio, cada grupo de actividades con el mismo objetivo debe tener un director y un plan. A diferencia del cuarto principio, se refiere a la organización del cuerpo directivo, más que al personal.

6. Subordinación del interés individual al general: Esto es evidente; cuando estos dos tipos de intereses difieren, el administrador debe reconciliarlos.

7. Remuneración: La remuneración y los métodos de retribución deben ser justos y propiciar la máxima satisfacción posible para los trabajadores y para el empresario.

8. Centralización: Sin emplear el término centralización de autoridad, Fayol hizo referencia al grado en el cual la autoridad se encuentra centralizada o descentralizada. Las circunstancias individuales determinarían el grado de centralización el mejor rendimiento general.

9. Jerarquía de autoridad: Fayol concibe esto como una cadena de autoridad, la cual va de los rangos mayores hasta los menores ya aunque no debe ser estructurada a niveles innecesarios en detalle, si debería hacerse en tramos más bien cortos.

10. Orden: Dividiendo este en material y social, Fayol se adapta al sencillo refrán de un lugar para cada cosa (cada uno), y cada cosa (cada uno) en su lugar. Este es esencialmente un principio de organización para el arreglo y ordenamiento de cosas e individuos.

11. Equidad: Lealtad y dedicación deberían inculcarse al personal mediante una combinación de benevolencia y justicia por parte de los administradores al tratar con los subordinados.

12. Estabilidad en la tenencia de un cargo o puesto: Encontrando innecesaria la rotación, por ser tanto la causa como el efecto de una mala administración, Fayol señaló sus peligros y sus costos.

13. Iniciativa: La iniciativa se concibe como el diseño y ejecución de un plan. Precisamente por ser una de las más sutiles satisfacciones que un hombre inteligente puede experimentar, Fayol exhorta a los administradores a sacrificar la vanidad personal para permitir a los subordinados que la ejerzan.

14. Espíritu de grupo: Este es el principio de la unión hace la fuerza, y también una extensión del de unidad de mando, y subraya la necesidad del trabajo de equipo, así como la importancia de la comunicación para obtenerlo.

### *Las 5 funciones de un directivo*

La dirección de la empresa consiste en realizar funciones de gobierno, dar instrucciones de todo tipo y establecer los criterios convenientes para conseguir los objetivos previamente fijados.

El directivo debe, por tanto, combinar los factores humanos y materiales de la empresa de la mejor manera posible para conseguir dichos objetivos, siempre teniendo en cuenta un entorno cambiante.

Las 5 funciones directivas, definidas por Fayol, son la clave para entender el papel que debe jugar la comunicación en una empresa. De aquí la importancia de estas para poder tener una empresa fructífera.

#### *1.2 Las cinco funciones de la dirección:*

### **La Planificación**

La *planificación* es la primera de las actividades que componen la función de dirección de la empresa.

Con la planificación se pretende el estudio y fijación de los objetivos referentes al sistema total, es decir al conjunto de la empresa, y a cada uno de sus subsistemas, áreas funcionales o departamentos.

La planificación consiste por tanto en fijar unos objetivos, marcar estrategias para conseguirlos, y definir las políticas de la empresa, siempre con la intención de conseguir los fines de la empresa.

La función de planificación el instrumento principal para llevarla a cabo son los planes, los cuales los podemos clasificar por:

- 1) Naturaleza y carácter:
  - a) Metas: son el punto de partida de la planificación.
  - b) Objetivos: se puede distinguir entre objetivos propiamente dichos y subobjetivos. Los primeros tienen un carácter general, en tanto que involucran a toda la empresa y todos han de contribuir a que se consigan,

Los subobjetivos se refieren a aspectos más específicos que afectan a áreas concretas de la organización.

- c) Políticas: son los principios básicos que sirven de guías para tomar decisiones específicas y marcan unos ciertos límites de actuación. Por tanto a partir de estas políticas se pueden hacer planificaciones.
- d) Procedimientos: son los pasos a seguir para ejecutar una acción.
- e) Reglas: Indican lo que se puede hacer y lo que no se puede realizar.
- f) Presupuestos: son los planes cuantificados, es decir, son la expresión numérica del plan escrito. Normalmente sirven para prever las necesidades financieras para afrontar los planes marcados. También sirven para dar prioridades a la hora de ejecutarlos, y por supuesto para saber si se han producido desviaciones y por lo tanto despilfarro de recursos en la ejecución de los planes.

## 2) Dimensión temporal:

- a) Planes a largo plazo: son aquellos planes que se contemplan en un periodo superior a cinco años. Normalmente se refieren a aspectos estructurales de la empresa, relativos a una expansión futura.
- b) Planes a medio plazo: se han de conseguir en un periodo superior a un año e inferior a cinco. Muestran las actuaciones a desarrollar por los departamentos de la empresa.
- c) Planes a corto plazo: tienen como límite el ejercicio económico, normalmente un año. Se trata de planes inmediatos y muy concretos.

## 3) Funciones o departamentos:

- a) Planes de Producción.
- b) Planes de Ventas.
- c) Planes Financieros y de Inversión.
- d) Planes de Personal.

Además de los distintos planes de planificación posibles, también se encuentran las distintas etapas del proceso de planificación:

- a) Análisis de la situación de partida: analiza la situación actual de la empresa, para detectar fuerzas y debilidades, y del entorno para el estudio de las oportunidades y amenazas.
- b) Determinar los objetivos y subobjetivos, que han de estar bien definidos y cuantificados.
- c) Crear alternativas o líneas de actuación, marcando distintos caminos que lleven a la consecución de los objetivos propuestos.
- d) Evaluación de las alternativas, analizándolas para detectar aquellas que aprovechan mejor los puntos fuertes de la empresa y las oportunidades del entorno.
- e) Elección de una de las alternativas.
- f) Control y determinación de las desviaciones: aunque se haya escogido una alternativa con la seguridad de que es la mejor, es posible que la realidad evoluciones de forma diferente y esta alternativa no funcione como se esperaba, se debe volver entonces a las alternativas anteriores y hacer las modificaciones pertinentes. Por tanto hay que hacer un seguimiento periódico de los planes y corregirlos cuando sea necesario.

### **La Organización**

La *Organización* es la función que tiene como finalidad diseñar una estructura en la que queden definidas todas las funciones que debe realizar cada persona que forme parte de la empresa, así como su responsabilidad y autoridad dentro de la misma. Además la organización tiene como objetivo ordenar el conjunto de relaciones existentes entre las diversas tareas y entre todas las áreas funcionales de la empresa.

La función de organización se puede dividir en 4 etapas:

- a) Determinar los niveles de organización; jerarquía entre mandos, es decir, definir quién controla y ejecuta las tareas dentro de la empresa.
- b) Definir las funciones y objetivos de cada nivel de mando y de cada persona. Una de las funciones será la comunicación.
- c) Definir los grados de autoridad y la responsabilidad de cada miembro de la organización.
- d) Establecer las vías de comunicación en todas las direcciones: entre departamentos, con cargos superiores e inferiores y con el exterior.

En la Organización de la empresa, se incluye parte de la Comunicación, pero debido a ser la base de nuestro estudio lo desarrollaremos en la quinta función del directivo, la *Comunicación*.

Dentro de la organización, también se encuentra la organización del trabajo, la cual se puede definir como el conjunto de normas que tienen como finalidad coordinar todos los medios a disposición de la empresa, para que con los mínimos costes y esfuerzos se obtengan los objetivos previamente marcados.

La organización del trabajo ha tenido una evolución histórica, en la cual se podrían diferenciar las 3 siguientes escuelas:

- a) *Escuela de la organización científica del trabajo*: el principal representante fue Taylor (1856). Sus ideas constituyen la base del Taylorismo, y se refieren a la producción industrial. Taylor pretendía racionalizar el trabajo mediante las siguientes técnicas: eliminar tiempos muertos y marcar los movimientos justos que tenía que hacer cada trabajador con el fin de incrementar su productividad. Esta escuela defendía la existencia de una oficina técnica dedicada exclusivamente a organizar las tareas de los trabajadores. Estos sólo debían cumplir lo que estaba previamente determinado, sin ninguna opción a la creatividad ni a la improvisación. Para incentivar a los trabajadores, se proponían unos salarios basados en rendimientos, de manera que el trabajador que tuviera un rendimiento y un ritmo más alto obtendría una mejor retribución. Para poder transmitir a los trabajadores los movimientos a realizar era muy importante el proceso de comunicación, aunque no se le prestaba importancia.
  
- b) *Escuela de Relaciones Humanas*: A partir de las críticas al taylorismo, entre los años 1915-1930 se intentaron buscar algunos métodos para solucionar los puntos débiles de este sistema. El objetivo era hacer el trabajo más humano. La primera persona que demostró la importancia de las relaciones humanas en la empresa fue Elton Mayo. No se analiza, pero las relaciones humanas y su importancia, una forma de mejorar y que tengan más presencia en las empresas es mediante la comunicación. En 1929 realizó una serie de experiencias en una empresa de material electrónico que le sirvieron para formular su teoría. Elton Mayo comprobó que los trabajadores aumentaban su rendimiento si se realizaban descansos, se explicaba a los trabajadores la importancia de su labor, se

introducía música ambiental, entre otros. Posteriormente se volvió a la situación inicial, es decir a las condiciones anteriores al experimento, y se observó que la producción seguía aumentando. Mayo llegó a la conclusión de que el aumento de rendimiento era consecuencia de la relación de colaboración y amistad que había surgido entre el personal de la empresa, incluyendo a los jefes.

c) *La motivación en el trabajo. La teoría de MASLOW:* Maslow clasificó las necesidades humanas en 5 niveles, que se han de satisfacer de manera progresiva. Representaba estas necesidades en forma de pirámide.

- 1) Necesidades Fisiológicas, que son las necesidades básicas.
- 2) Necesidades de Seguridad. Sirven para consolidar lo que se ha obtenido hasta ahora.
- 3) Necesidades Sociales agrupan las necesidades de amor y afecto y de sentirse aceptado por la comunidad, a nivel personal como profesional. Uno de los aspectos que ayuda, es sin duda la comunicación.
- 4) Necesidades de la propia estima: confianza en uno mismo, fama, prestigio.
- 5) Necesidades de autorrealización: significa el deseo de ser más y llegar hasta donde la persona sea capaz.

### **La gestión**

La *Gestión* consiste en intentar que las personas que forman la empresa realicen las tareas necesarias para alcanzar los objetivos marcados.

Gestionar, por tanto, conlleva la toma de decisiones para lograr dichos objetivos. Para ello podemos señalar tres niveles de decisión o de dirección:



Alta dirección: están ubicados los altos cargos de la empresa. Éstos planifican a largo plazo, por eso sus objetivos afectan a la totalidad de la empresa; y son los máximos responsables del cumplimiento de los objetivos. Supervisan el funcionamiento global de la empresa.

Ejecutivo o intermedio: se encargan de la ejecución y control de la planificación general. Realizan planes más completos. Son los jefes de departamento.

Nivel de gestión u operativo: tienen la responsabilidad directa sobre la ejecución de los planes y por tanto son los que asignan las tareas a los trabajadores. Es decir ejecutan y controlan todos los procedimientos que se han de seguir. Se encuentran aquí los jefes de sección, de división o de equipo.

No obstante hay que tener en cuenta que una empresa puede gestionarse de forma, centralizada donde es la máxima jerarquía la que adopta todas las decisiones o de forma descentralizada, donde existe una delegación de autoridad y responsabilidad, y por tanto todos los niveles adoptan decisiones.

En una Organización cuya estructura sea la descrita anteriormente, debe de tener un proceso de comunicación marcado y claro, ya que sin él, muchas de las decisiones que tome la alta dirección, puede llegar sesgada al nivel de gestión u operativo.

## **El control**

El *control* consiste en verificar que todo salga como se había previsto al hacer la planificación, (Tanto en los objetivos generales como en los subobjetivos). La función de planificación y la de control están íntimamente ligadas.

En realidad la finalidad de la función de control es detectar las desviaciones que se puedan producir respecto a las previsiones efectuadas, con la intención de corregirlas antes de que se produzcan consecuencias negativas.

Sin embargo hay que tener en cuenta que la función de control supone un coste para la empresa, que será tanto más elevado cuanto mayor sea el control y se empleen más medios en él. Por otro lado cuanto mayor de los resultados debido al

mayor control y el coste del control, serán los beneficios del sistema de control, y han de ser siempre positivos.

La función de control se puede estructurar en 4 fases:

- a) Fijar unos resultados estándares, es decir unas medidas que se consideren normales.
- b) Obtención y medición de los resultados obtenidos. Se ha de procurar tener esta información en un tiempo adecuado, no cuando sea demasiado tarde para corregirlos, además deben estar en las unidades de medida adecuadas para poder compararlos con los estándares.
- c) Comparación de los resultados obtenidos con los resultados estándares, para así detectar las posibles desviaciones.
- d) Corregir las desviaciones, analizando y determinando los motivos. Puede ser debido al no seguimiento de los planes o bien a un planteamiento erróneo de los mismos.

Para poder realizar un correcto control, existen diferentes técnicas, entre ellas encontramos:

- a) La auditoría: verifica la planificación, tanto de los Estados Financieros como la rentabilidad de los recursos o la gestión global de la empresa, haciendo recomendaciones para mejorarlo. Dentro de auditoría, encontramos dos tipos, la interna la cual se lleva a cabo dentro de la empresa como mecanismo propio de control; y la externa, la cual incluye la auditoría de cuentas, que analiza los Estados Financieros en la empresa.
- b) El control del presupuesto: controla los costes calculados en la planificación del proyecto, con los costes realmente incurridos para poder llevarlo a cabo.
- c) La estadística: permite tratar datos históricos de un problema, sacar conclusiones y realizar pronósticos, de ese modo se pueden detectar posibles desviaciones.

### **Dirección**

La quinta y última función, la de dirección de recursos humanos, es la menos definida de todas, ya que es la mezcla de las cuatro anteriores enfocada a las personas que trabajan en la empresa.

La función de dirección pretende integrar dentro de su estructura a los individuos que trabajan en ella, y conseguir que orienten su comportamiento en la forma adecuada hacia el logro de los objetivos de su organización o unidad.

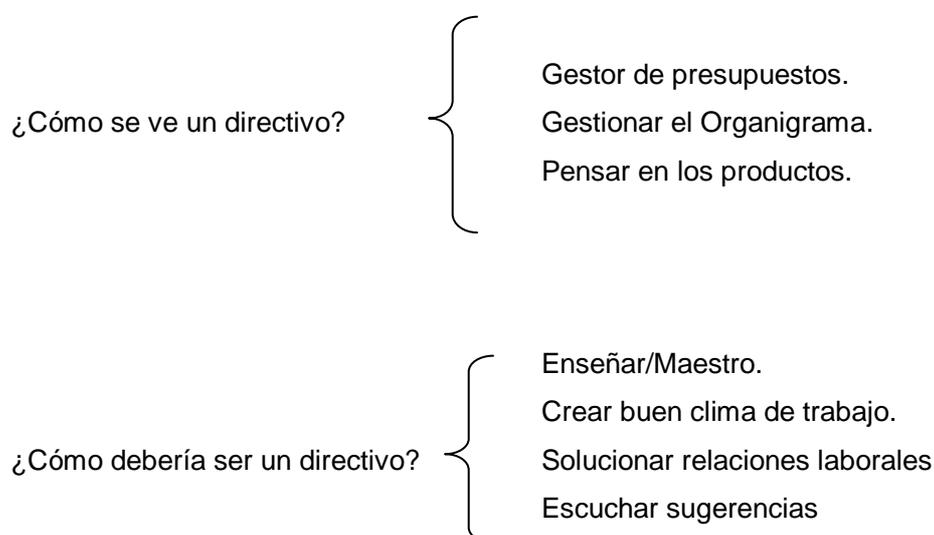
La capacidad de liderazgo es lo que permite influenciar en el comportamiento de terceros al margen, incluso, de las relaciones de autoridad.

El trato con las otras personas, esa capacidad para hacer que otros se comporten de determinada forma, es tan importante que para algunos dirigir es exactamente eso: liderar recursos humanos, mientras el resto de funciones (reclutamiento, selección, entrenamiento, asignación de personas a puestos de trabajo, remuneración) obedecen a aspectos técnicos que pueden ser realizadas por profesionales específicos.

Para poder llevar a cabo la función de dirección como en todas las demás funciones, la comunicación es muy importante, un gran directivo que tenga capacidad de liderazgo, capaz de ser un buen directivo, debe de tener en cuenta la comunicación con sus trabajadores, si se descuida la comunicación o no la realiza correctamente, todas sus dotes de liderazgo no habrán servido para mucho.

Todo líder, ya sea en el seno de una empresa, de una organización, de asociaciones culturales, capitán de un equipo, líder de cualquier tipo de grupo de personas, debe saber comunicar correctamente, de ese modo podrá motivar a sus compañeros.

En el siguiente esquema se muestra como se ve un directivo y como debería ser realmente:



## 2. Comunicación del directivo

Anteriormente se han expuesto las 5 funciones principales de un directivo, ninguna de ellas era la comunicación propiamente dicha, sin embargo en todas ellas la comunicación esta y debe estar muy presente, sin ella, ningún directivo sería capaz de llevar a cabo correctamente sus funciones.

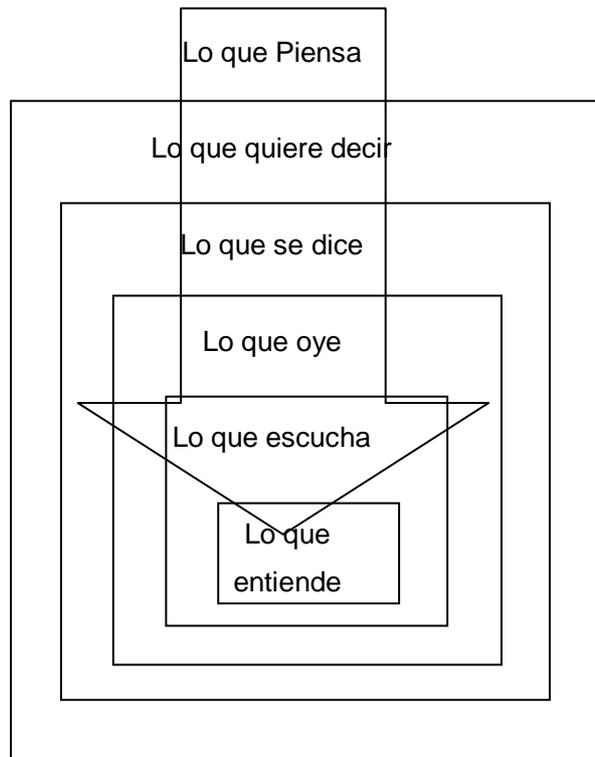
La comunicación de cualquier directivo es muy importante independientemente del cargo que éste ocupe, aunque a mayor importancia dentro de la estructura de la sociedad, más tiempo tiene que dedicar a comunicar, tanto con sus empleados como con clientes, proveedores y colaboradores.

La comunicación de un directivo, es muy importante y, es la misma que realizan constantemente todos los individuos, así procedemos a definir la comunicación interpersonal y sus principales problemas.

### *Comunicación Interpersonal*

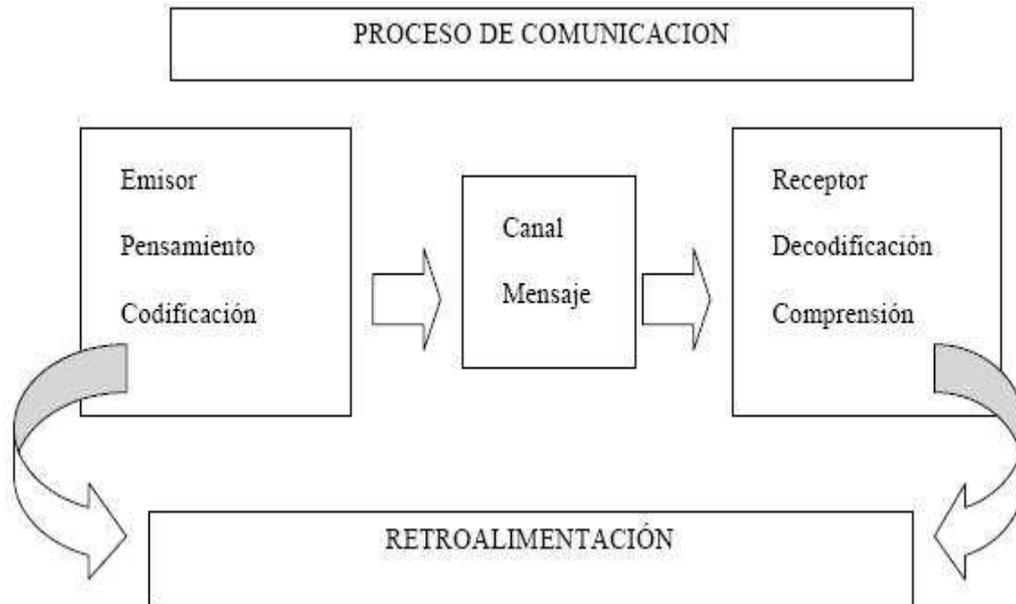
- El proceso de comunicación

En cualquier proceso de comunicación, existen grandes diferencias entre lo que pensamos y en lo que realmente percibe el receptor de la comunicación. Algunas variables no dependen exclusivamente del emisor, sino que también dependen del receptor del mensaje. Aunque forma parte del trabajo del emisor el reducir dichas variables, para evitar al máximo la diferencia entre lo que se ha pretendido comunicar y lo que realmente se ha percibido.



En todo proceso de comunicación influyen un conjunto de variables que deben estar perfectamente coordinadas para que el emisor y el receptor puedan interactuar y comunicarse con la mayor facilidad posible. De ese modo, se evitará la pérdida de información durante dicho proceso.

En 1949 Shannon y Weaver sintetizaron el proceso de comunicación en el siguiente esquema:



La comunicación, independientemente del contexto que nos encontremos, siempre tiene una doble dimensión, Racional y Emocional. En el siguiente gráfico se muestran los enlaces entre las dimensiones y el proceso de comunicación entre ambas partes:



En la doble dimensión, durante el tiempo que dura el flujo de información entre los agentes, estos perciben la información a través de sus órganos sensoriales, entendiendo que están sanos, de la siguiente forma:

Del 100% de la información percibida, un 75% se obtiene a través de vista, un 15% a través del oído, el 4% por el tacto y el 3% a través del olfato y el gusto. Con esta distribución, un directivo debe de tener claro que no únicamente debe cuidar el vocabulario utilizado y la estructura del mismo, ya que con un mensaje excelente, si no cuida el entorno, el receptor perderá el 75% de la información, o lo que aún es peor, interpretar de forma distinta el mensaje, lo que conllevará a errores en el trabajo encomendado por su directivo.

Hemos de tener en cuenta cada una de las dimensiones de la comunicación, ya que un directivo, deberá gestionar correctamente ambas, para lograr una buena comunicación entre él, los trabajadores y agentes exteriores.

- Principios de la comunicación Interpersonal

La comunicación interpersonal, tiene una serie de principios que deben de tenerse en cuenta en el momento de querer comunicarse con otras personas. Estos principios son los siguientes:

1. Es difícil.
2. Es compleja y depende del emisor, receptor, código y ruidos.
3. Es igual de importante y esencial hablar como escuchar.
4. Cada individuo entiende las cosas como es. Las percepciones son distintas para los interlocutores.
5. Se comunica con todo el cuerpo. Lenguaje no verbal, para verbal y con el contexto de la situación.
6. Todo acto de comunicación, sucede en dos planos. Objetivo y emocional.
7. La comunicación crea o destruye relaciones.

- La comunicación no verbal

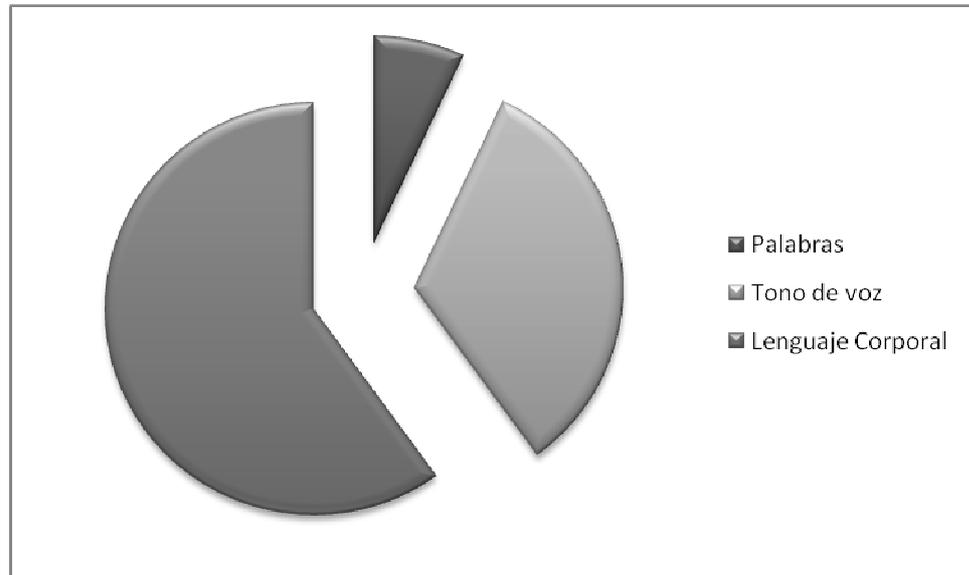
Como se observa en los 7 principios, la comunicación no verbal tiene un papel importante dentro de la comunicación entre personas. Dentro del proceso de comunicación, se puede decir que un 93%, corresponde a la comunicación no verbal.

En el siguiente cuadro se muestra los elementos que intervienen en un proceso de comunicación, así como su participación en él.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Estudio de Albert Mehrabian de la Universidad de California. Existe una discrepancia entre las palabras y el lenguaje corporal, el oyente presta atención sobre todo a la parte no verbal, a menudo sin ser consciente de ello.

## Elementos de la Comunicación



Como se observa, únicamente un 7% corresponde a la comunicación verbal. Lo que indica que todo comunicador, y por tanto los directivos, deben cuidar y tener muy en cuenta la Comunicación no verbal.

La comunicación no verbal, la mayoría de las veces no se puede planificar y controlar, y a veces el mensaje verbal no corresponde con el no verbal.

Los mensajes no verbales, tienen varias funciones:

- a) Pueden reemplazar a las palabras: en ocasiones agilizarán la comunicación al sustituir parte del mensaje oral por un simple gesto, el cual será más interpretable por el receptor del mensaje.
- b) Repetir con gestos lo que se está diciendo con la palabra: enfatiza el mensaje que se quiere transmitir.
- c) Regular la interacción humana: sin tener que hablar, puedes invitar al receptor a interactuar y responder a las preguntas, sin tener que decirselo explícitamente.
- d) Contradecir el mensaje verbal: en ocasiones, la comunicación no verbal expresa lo contrario de lo que se está diciendo mediante la comunicación verbal.

- Escucha Activa

En un proceso de comunicación, es tan importante el hablar como el escuchar, y aún más teniendo en cuenta la dificultad de que el receptor reciba bien la totalidad del mensaje. Por tanto se debe estar escuchando de forma Activa, de tal modo que el comunicador perciba que realmente se está escuchando y entendiendo lo que está exponiendo.

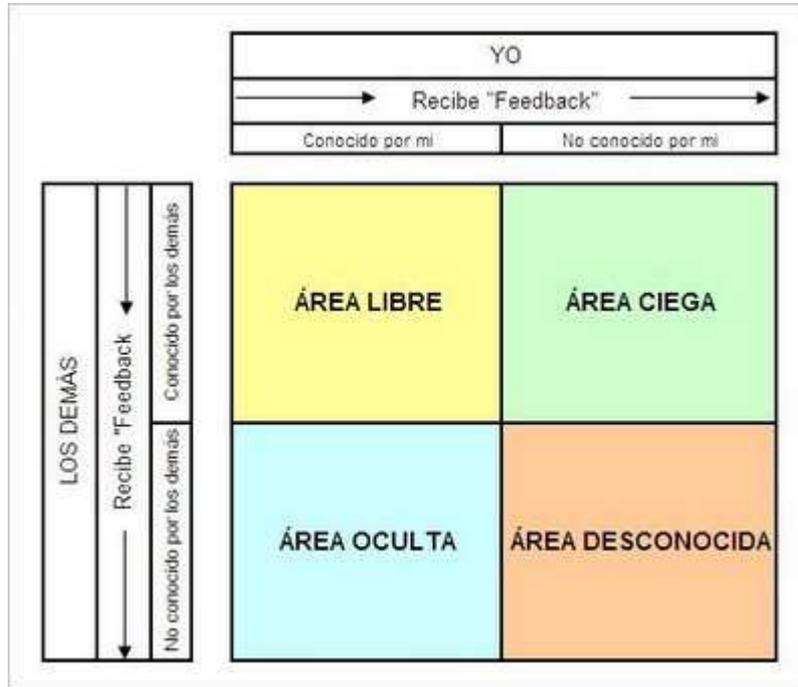
Algunas técnicas para poder demostrar que se esta entendiendo y escuchando al interlocutor:

Escuchar	Entender
Mantener contacto visual	Formular preguntas esenciales
Adoptar una postura corporal relajada	No hacer conclusiones precipitadas
Ajustar el ritmo al emisor	Parfrasear
No interrumpir entre las frases	Reformular
No juzgar anticipadamente	Identificar emociones e ideas que hay detrás del mensaje.
Respetar el silencio	
Asentir con la cabeza	
Hacer anotaciones	

- Ventana de Johari

Para mantener una buena comunicación, es muy importante conocerse a un mismo y saber lo que conocen de uno mismo los demás. Existe la ventana de Johari, la cual permite a cada uno identificar lo que uno conoce de si mismo, y lo que los demás conocen de él.

## Ventana de Johari



- Reglas de la comunicación Interpersonal

- 1) No existe ningún momento en que no nos comuniquemos: un directivo debe tener claro que todo lo que hace y dice, es o puede ser interpretado, por lo que debe de cuidar sus actuaciones.
- 2) Es muy importante tomar responsabilidad por cada mensaje que enviamos, tanto verbal, como no verbal: un mensaje mal enviado puede hacer que el agente que recibe el mensaje, lo interprete mal, debido a un mensaje enviado erróneamente.
- 3) Cuando existen inconsistencias entre el mensaje verbal y no verbal, en mensaje no verbal siempre tiene mayor impacto en la forma como hablamos: una inconsistencia, provocará en el receptor que le de más importancia en el mensaje no verbal, en ocasiones, conllevará a una interpretación distinta de lo que se pretendía transmitir.

- 4) Algún aspecto negativo del mensaje comunicado, podría tener mayor impacto que la suma de todos los aspectos positivos: puedes perder parte del mensaje a transmitir por no haber cuidado todos los aspectos que intervienen en la comunicación.
- 5) La comunicación se considera completada cuando el mensaje se recibe actualizado: el directivo cuando finaliza el proceso de comunicación con un colega o trabajador, debe de enfatizar, la finalización del mismo ya que en ocasiones, se sobreentiende, lo que conlleva a errores de interpretación.

### 3. Dificultades en la comunicación

Como cualquier proceso, conseguir la excelencia es prácticamente imposible, por lo que resulta indispensable, aceptar las imperfecciones de dicho proceso. Una vez aceptadas, resulta de vital importancia, identificar cuáles son los principales problemas, de ese modo, será más fácil perfeccionar el proceso.

En el proceso de comunicación, existen imperfecciones, las cuales provocan que no consigamos entender o interpretar correctamente las señales que intentan transmitirnos los interlocutores, o viceversa. Algunos de los principales problemas que hay en un proceso de comunicación, son los siguientes:

EMISOR:

- a) *Redundancia*: en ocasiones, tendemos a repetir información, generalmente erróneamente e innecesaria. Incluso obtenemos el efecto contrario al que esperábamos, es decir, la desconexión del receptor del mensaje.
- b) *Ambigüedad*: se debe evitar al máximo dejar al receptor la posibilidad de interpretar los aspectos que se quieren transmitir. De ese modo evitaremos interpretaciones distintas a las deseadas.
- c) *Defectos en la expresión*: son más comunes en los procesos de comunicación orales, ya que se tiende más a la improvisación y a mostrarse más uno como es. Deben evitarse al máximo, ya que en ocasiones, puede llegar a causar mal estar en el receptor de la información.
- d) *Actitudes*: ciertas actitudes hacia el emisor, receptor e incluso hacia el propio tema tratado, conlleva a dificultades para poder comunicarse eficientemente.

#### RECEPTOR:

- a) *Tensión emocional*: puede bloquear la recepción de información, lo que conllevará a una mala interpretación.
- b) *Tendencia a evaluar*: se pretende aprobar o desaprobar el mensaje del emisor, conllevará a tomar decisiones sesgadas.
- c) *Efecto halo*: valorar un hecho en función de la impresión que ha causado el emisor.
- d) *Ruidos*: se pretende a reelaborar el mensaje para hacerlo más coherente en función de la ideología del receptor.
- e) *Estereotipos*: clichés de pensamiento referidos a características de una persona o grupo de personas, lo conlleva a una interpretación previa del mensaje por parte del receptor.

#### MENSAJE:

- a) *Claridad*: el mensaje debe ser comprensible e inequívoco para la persona o grupo de personas a las que va destinado el mensaje. Se debe modificar el mensaje dependiendo al grupo que va destinado el mismo.
- b) *Precisión*: la información debe de ser completa, precisa y comprensible.
- c) *Oportunidad*: el emisor debe detectar durante el proceso de comunicación las oportunidades que le brinda el receptor para darle el mensaje en el momento oportuno, ya que no en todo momento se tiene la atención del receptor.
- d) *Código común*: tanto el emisor como receptor deben de utilizar el mismo código, tanto emocional, contextual e intención de comunicarse.

#### CANAL:

El medio por el cual se decide transmitir el mensaje. Su elección será fundamental para el éxito en el entendimiento entre las partes.

#### CÓDIGO:

El conjunto de los símbolos utilizados para expresar un mensaje. Se basa fundamentalmente en el lenguaje oral y escrito.

Se ha analizado las principales dificultades de la comunicación en función de los elementos principales que actúan en un proceso de comunicación, sin embargo, existen muchas más dificultades, algunas de ellas han surgido en los últimos años. Se ha hablado y escrito mucho sobre la era de la comunicación. Es innegable

destacar los avances que ha habido gracias a las nuevas tecnologías. La mayoría de estas mejoras, principalmente se han centrado en disminuir el tiempo para que emisor y receptor se comuniquen, si estos están en puntos geográficos distintos. Hablamos de la facilidad de comunicarse entre agentes que pueden estar a miles de kilómetros.

Algunos de estos avances, han creado nuevos medios de comunicación, como por ejemplo:

- Teléfono móvil.
- Mail.
- Internet / Intranet.
- Videoconferencias.

Analizaremos las ventajas, inconvenientes, oportunidades y las dificultades que los nuevos medios de comunicación han aportado a la Comunicación.

#### **Ventajas:**

- Todos los nuevos medios de comunicación, han reducido el tiempo para la comunicación entre emisor y receptor.
- Mayor facilidad en obtener la información necesaria. (Comunicación a través de la Intranet).
- Reducción de costes en relación a la recepción de la información. (mediante el correo electrónico, se han suprimido gastos de correo ordinario).
- Agilidad para poder tomar decisiones gracias a la posibilidad de responder más rápido.
- Posibilidad de mantener una conferencia con todo un departamento de una sucursal en el extranjero sin la necesidad de desplazamientos.
- Obtener mayor interpretación de las sensaciones del receptor de la información gracias a las videoconferencias.

#### **Desventajas**

- Pérdida de tiempos libres y de ocio con la aparición de Teléfonos móviles. Crean un malestar y pueden modificar la interpretación del receptor del mensaje debido a su estado emocional.
- Pérdida de feedback. No se obtiene la misma información de un contacto cara a cara que por teléfono.

- Saturación de información vía mail. Provoca una disminución del interés por el mensaje recibido.
- A través de las videoconferencias, disminución de la efectividad del mensaje transmitido en relación al cara a cara.
- Con Internet, la publicación de un mensaje para todos los trabajadores, puede provocar cierto desinterés, en relación a una carta personalizada.

### **Oportunidades**

- Crear un sistema de comunicación interno capaz de canalizar las opiniones, inquietudes y propuestas de los propios trabajadores.
- Capacidad de mejorar el trato con el cliente gracias a la rapidez de comunicación y obtención de información de la empresa. Por ejemplo, capacidad de conocer al instante, el número de unidades disponibles de un producto en el almacén. (vía mail).

### **Dificultades**

- Fuerte inversión periódicamente en nuevos medios de comunicación.
- Necesidad de cursos de formación para nuevas tecnologías.
- Posibilidad de estancamiento de trabajadores debido a las nuevas tecnologías.
- Generalmente los trabajadores son contrarios a los cambios.

Sin duda con la aparición de nuevas tecnologías, han acelerado procesos de comunicación, y tomas de decisiones. Gracias a ello, las empresas que han sabido integrar dichas tecnologías, han generado ventajas competitivas frente sus competidores, al tener los procesos de comunicación más ágiles.

Como todas las novedades, tienen sus oportunidades y dificultades, la virtud de los directivos es utilizarlos correctamente para realzar sus ventajas y disminuir las desventajas que puedan ocasionarse.

Un directivo ha de saber de la importancia de la comunicación en la empresa, por lo que debe de prestar atención a todas las posibles ocasiones que se le presenten para mejorarla. Ha de analizar las oportunidades y dificultades, una vez analizadas, ha de implantarlas en su empresa o departamento. Se ha de tener en cuenta la composición de la plantilla de la empresa, ya que una empresa con una media de edad elevada, en líneas generales serán aversos a los cambios, por lo que el

directivo deberá tener mucho tacto y implantar los nuevos sistemas de comunicación de forma eficaz y eficiente.

#### **4. Planteamiento del estudio**

Dentro de las funciones de la dirección, la de comunicación, es la más descuidada por la mayoría de directivos, ya que es muy difícil de analizar y cuantificar la calidad de la misma. La comunicación no obedece a un índice, de forma directa, que pueda indicar al directivo, la falta de comunicación, o una comunicación errónea. Ésta, únicamente saldrá a la luz, uñado realmente se esté realizando de una forma pésima por parte del directivo y los trabajadores, es decir, cuando ya haya muy poco que hacer, para poder solucionar el problema.

En un proceso de negociación entre los directivos y trabajadores, si no se comunica correctamente el mensaje, se pueden crear tensiones entre ambos grupos.

Pensemos por un momento, en un expediente de regulación de empleo. Si la dirección de la empresa, no mide bien sus palabras, y por tanto comunica mal el mensaje, se puede crear un clima de crispación entre los trabajadores. Clima que la dirección no entenderá, ya que ella creerá que ha transmitido un mensaje, y sin embargo, los trabajadores, habrán interpretado un mensaje completamente distinto. Dicha situación puede conllevar con la ruptura de las negociaciones, únicamente por no haber comunicado correctamente la situación, medidas a tomar y posibles soluciones.

Una vez hemos entendido la importancia de la comunicación en un directivo para que sus acciones puedan llevarse a cabo con éxito, a continuación, se expondrán los problemas que hoy en día tienen los directivos de nuestras empresas en lo que a la comunicación se refiere.

- En primer lugar, el propio directivo tiene una visión sesgada de lo que debería ser su trabajo, ya que se ve como un gestor de los presupuestos, productos y organigrama de la empresa. Nos equivocáramos si pensásemos que un directivo no debe realizar estas tareas, sin embargo, se descuida de otras tan o más importantes como son las funciones de maestro, conseguir un buen clima de trabajo entre sus trabajadores, solucionar problemas, y escuchar las sugerencias de estos últimos para mejorar las condiciones.

- En segundo término, queremos evidenciar, las discrepancias existentes en la entidad. En la empresa como en la sociedad, existen grandes diferencias entre lo que se quiere transmitir y lo que realmente percibe el receptor del mensaje, tal y como se ha explicado anteriormente. En el trabajo de campo se ha querido demostrar dichas diferencias, al preguntar al directivo que valore su comunicación en relación a sus trabajadores y a los trabajadores se les cuestiona en relación a que percepción tienen de la comunicación de sus directivos.
- En tercer lugar, se obtendrá el grado de importancia que se le da a la comunicación en la entidad, entendida como función de la dirección, tanto a nivel de dirección, como de la percepción que tienen los trabajadores de la misma. Un el organigrama de la entidad, a mayor responsabilidad, mayor importancia debería cobrar la comunicación, ya que sin una buena comunicación, será muy difícil que los directivos, consigan transmitir correctamente a sus colaboradores, las inquietudes y las tareas a realizar por cada uno de ellos.
- Por último, se pretende identificar las carencias de un directivo en lo que a la comunicación se refiere. En algunos casos, aún siendo un excelente comunicador, existirá una gran distancia entre directivo y trabajador, debido a que el primero no está cerca de sus trabajadores, es decir, no conoce sus preocupaciones y/o motivaciones. El principal motivo de este desconocimiento es el no planear tareas conjuntas con ellos extra profesional, como podrían ser el simple hecho de ir a tomar una cerveza o realizar algún tipo de viaje. Además, existirá un grave problema cuando el directivo perciba que es un excelente comunicador y sus trabajadores opinen lo contrario, ya que será mucho más difícil que este cambie su método y estilo de comunicación.

Una vez se han expuesto los puntos que se pretenden analizar con la encuesta que se realiza a directivos y trabajadores, podemos resumir, las percepciones que se tienen en la Hipótesis principal del estudio, eje sobre el que se ha centrado el estudio y trabajo de campo realizado:

Para el análisis de los aspectos expuestos en los anteriores apartados, se ha realizado una encuesta. Se procederá a analizar a una empresa con una estructura piramidal, de ese modo se podrán estudiar los resultados de una manera más clara,

con esta distribución es más fácil identificar cada uno de los grupos (directivos y trabajadores).

Se han realizado 2 encuestas, una dirigida a los directivos de la compañía, y otra dirigida a sus trabajadores. Se pretende comparar y cruzar los resultados obtenidos, se podrá analizar las diferencias percepciones de cada uno de los grupos encuestados.

A continuación se analizará cada una de las encuestas, así como el objetivo y resultado que se pretende obtener con cada una de las preguntas.

### **Encuesta para Directivos:**

#### *1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?*

El objetivo en la primera pregunta, es analizar si los directivos llevan mucho o poco tiempo en la empresa, por lo que la conocerán en más o menos detalle. También se podrá extraer la política de la empresa frente al tipo de directivos que quiere, ya que si la mayoría de ellos, llevan poco tiempo trabajando en la compañía, querrá decir que se buscan a directivos externos para gestionar a la entidad.

#### *2. ¿Cuáles son sus principales funciones como directivo?*

Se quiere saber las funciones que desempeña el directivo encuestado, la pregunta es abierta ya que de este modo, analizaremos el número de directivos que conoce que una de sus principales funciones es la comunicación frente a sus trabajadores.

#### *3. Número de personas que dependen directamente e indirectamente de su cargo.*

Obtener el número de personas que dependen directamente, conoceremos el grado de responsabilidad de cada uno de los directivos encuestados. Las personas que dependen indirectamente, se refiere a los departamentos que están relacionados directamente con el suyo, ya que en ocasiones directamente dependen un número reducido de personas, pero sin embargo indirectamente dependen departamentos donde hay un gran número de personas, lo que hace muy importante el trabajo de dicho directivo.

4. Clasifique por grado de importancia las siguientes funciones directivas: (1 más importancia al 7 menos importancia)

Funciones	Grado de importancia
Planificar las tareas de los trabajadores	
Analizar la calidad	
Seguimiento de los proyectos	
Análisis de resultados	
Comunicación	
Estrategias de productos/Servicios	
Comercializar	

Se quiere obtener la importancia que le dan a las funciones directivas cada uno de los directivos analizados. La clasificación que se obtenga, se comparará con la respuesta número 2, ya que dependiendo de las funciones directivas que desempeñe el directivo, le dará más importancia a estas en la pregunta 4.

Se entiende que la comunicación tiene y debe tener un papel importante dentro del trabajo de un directivo, por lo que se debería obtener un resultado donde se refleje el peso de la comunicación dentro de la empresa.

5. De los siguientes canales de comunicación, ¿qué porcentaje dedica a cada uno, y cuantas veces al día lo utiliza? Clasificar por grado de importancia. (1 más importancia – 5 menos importancia).  
(en los espacios en blanco, incluir otros canales usados)

	Importancia	% de tiempo dedicado	Nº enviados	Nº recibidos
Medio				
Teléfono				
e-mail				
Valija (correo papel)				
Cara a cara				
Reuniones (planificadas)				

Se pretende obtener, cuales son los canales de comunicación más utilizados por los directivos de la empresa analizada.

Analizar el impacto que han tenido las nuevas tecnologías, ya que se prevé una menor importancia de la valija frente al e-mail. Así como un mayor papel del uso del teléfono frente al cara a cara, ya que se tiende más a realizar pequeñas reuniones telefónicamente o mediante videoconferencia.

6. *Cree que la aparición de la tecnología ha mejorado la comunicación con sus trabajadores y colaboradores?*

Se obtendrá el impacto de las nuevas tecnologías en la comunicación dentro de la empresa. Se presupone que dependiendo de la edad de los directivos, este impacto variará, ya que una organización con directivos con una media de edad alta, el impacto será menor, ya que serán más esquivos a los cambios tecnológicos.

7. *¿Cómo valoraría la comunicación con sus trabajadores?*

(de 1 muy buena- 5 muy mala)	Colegas	Colaboradores
Claridad		
Sinceridad		
Escucha		
Afabilidad		
Apertura a la crítica		

Se pretende que el directivo analice y valore su comunicación en relación a sus trabajadores. Los resultados serán comparados con los resultados obtenidos de la pregunta 7 de la encuesta realizada los trabajadores. Se analizar las divergencias obtenidas, de ese modo se podrá entender y comprender el diagrama expuesto en el estudio, que refleja la diferencia entre lo que se pretende transmitir y lo que realmente interpreta el receptor.

8. *Puntúe, la accesibilidad que muestra y tiene para sus trabajadores y colaboradores:*

Accesibilidad con sus trabajadores/ colaboradores				
Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy baja

Para tener una buena comunicación con los trabajadores, un directivo debe mostrarse abierto a tratar temas con sus colaboradores. Es importante mostrarse accesible, ya que de lo contrario, el directivo perderá las opiniones de sus trabajadores, y son los que conocen el funcionamiento del día a día de la empresa. Se cruzarán los resultados con los obtenidos en la pregunta 8 de los trabajadores, la cual mostrará la percepción de los trabajadores frente a la accesibilidad de sus directivos. Es muy importante el análisis de esta pregunta, ya que mostrará uno de los aspectos importantes en la comunicación, la transmisión de sensaciones. En un proceso de comunicación, es importante el mensaje que se quiere transmitir, pero también las sensaciones que muestra el emisor para iniciar un diálogo.

9. *De la siguiente lista de herramientas para gestionar la motivación de sus trabajadores, enumere las 3 que más utiliza, así como las 3 que cree que necesita potenciar.*

- a. *Echar una bronca.*
- b. *Animar cuando existen problemas.*
- c. *Explicar el contexto que desempeña el trabajador en la empresa.*
- d. *Comentar la actuación (feed back).*
- e. *Dar las gracias por el trabajo realizado (reconocer el trabajo).*
- f. *Felicitar.*
- g. *Dar instrucciones de trabajo.*
- h. *Escuchar y ayudar en situaciones personales.*

Un aspecto importante dentro de cualquier empresa es la motivación, sin ella es muy difícil lograr grandes éxitos. Mediante la comunicación se logra motivar a los trabajadores, a veces, con un simple gracias, o una felicitación por el trabajo bien hecho, se obtienen grandes resultados, aumentan la satisfacción y motivación de quienes las reciben.

Con esta pregunta, se pretende obtener cuales son las herramientas que utiliza en directivo para motivar a sus trabajadores. Se podrá analizar e interpretar cual es el estado de motivación de los trabajadores, ya que si el método más empleado es el de “Echar bronca”, se desprenderá un ambiente crispado y tenso. Será probable que los trabajadores tengan cierto miedo a equivocarse, ya que esperarán recibir una “bronca” de su jefe. Sin embargo, si el método más empleado es el de “Animar cuando existen problemas”, se desprenderá un ambiente completamente distinto al expuesto anteriormente, al mostrar un efecto dialogante del directivo con sus colaboradores, creará un ambiente de equipo de trabajo, se creará un ambiente donde todos ayudarán a sus compañeros a solucionar los problemas que surjan.

*10. Rellene el siguiente cuadro, indicando en cada casilla, el número de veces que ha realizado cada una de las actividades, en los últimos 3 meses, con cada uno de sus trabajadores.*

Nombre Trabajador				
Comidas (informales)				
Viajes / Salidas				
Tomar una cerveza				
Ocio (Hacer deporte juntos)				
Charla Personal (sentada)				

Se pretende analizar, el número de veces que el directivo realiza actividades extra profesionales con sus trabajadores. De ese modo se podrá analizar si el directivo es capaz de conocer a sus trabajadores. Generalmente dentro del horario laboral, se puede conocer muy poco a los trabajadores, ya que siempre se tiene la visión de “Directivo- trabajador”. Se puede entablar una relación personal, donde el directivo podrá conocer a sus trabajadores, saber el estado de ánimo. Podrá entender algunas situaciones y actuaciones, ya que conocerá si el trabajador tiene algún problema familiar, personal que le impida rendir al 100% en su trabajo.

En ocasiones, será positivo que el directivo, dentro de su agenda, tenga programadas algunas de estas actividades, de ese modo, le será más fácil conocer a su equipo de trabajo. Será más fácil conocer la situación personal de los trabajadores en este tipo de actos, ya que dentro de la oficina, no se crea el ambiente propicio para ello.

### **Encuesta para Colaboradores:**

En dicha encuesta se pretende obtener la opinión de los trabajadores de la empresa encuestada, de ese modo se podrán comparar y cruzar resultados con la encuesta de los directivos.

#### *1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?*

Del mismo modo que se quiere analizar la política de la empresa sobre qué tipo de directivos prefiere, también se podrá analizar qué tipo de rotación existe en la empresa, analizada. Dependiendo del promedio de tiempo que lleven trabajando los trabajadores, se extrapolará si estos pueden conocer más o menos el funcionamiento interno de la empresa.

#### *2. ¿Cuáles son sus principales responsabilidades como colaborador?*

Se obtendrán el tipo de trabajo y responsabilidades que tengan encomendadas cada uno de los trabajadores. Se obtendrá, además, si realmente estos conocen bien sus funciones. En ocasiones se desconoce las funciones que tienen encomendadas, en este caso, el problema es tanto del trabajador por desconocer sus funciones, y del directivo por no haber sabido transmitir y explicar que trabajo corresponde a cada uno de sus colaboradores.

#### *3. Número de personas de las que depende directamente e indirectamente de su cargo.*

Se sabrá si los trabajadores conocen realmente el número de personas de las que dependen directamente dentro de la estructura empresarial. En ocasiones, debido a la integración empresarial, el organigrama tiende a una estructura horizontal y no tanto piramidal, como es el organigrama clásico de una organización.

El problema aparece cuando los trabajadores no saben de quién dependen directamente o existe solapamiento de funciones entre directivos. Con la pregunta se podrá averiguar si los trabajadores conocen realmente de quién dependen, lo que querrá decir que existe una buena comunicación en este sentido dentro de la empresa.

4. Clasifique por el grado de importancia que le da su dirigente a las siguientes funciones directivas: (1 más importancia al 7 menos importancia)

Funciones	Grado de importancia
Planificar las tareas de los trabajadores	
Analizar la calidad	
Seguimiento de los proyectos	
Análisis de resultados	
Comunicación	
Estrategias de productos/Servicios	
Comercializar	

5. De los siguientes canales de comunicación, ¿que porcentaje dedica a cada uno, y cuantas veces al día lo utiliza? Clasificar por grado de importancia.(1 más importancia).

(en los espacios en blanco, incluir otros canales usados)

	Importancia	% de tiempo dedicado	Nº enviados	Nº recibidos
Medio				
Teléfono				
e-mail				
Valija (correo papel)				
Cara a cara				
Reuniones (planificadas)				

Se quiere obtener los canales de comunicación más utilizados por los trabajadores, con el fin de analizar si existe un paralelismo entre los utilizados por los directivos y

ellos. De ese modo se puede identificar si existe falta de comunicación por usar canales de comunicación distintos. En ocasiones es frecuente encontrarse este tipo de diferencias, ya que los directivos les cuestan más cambiar hacia las nuevas tecnologías.

6. *¿Cree que la aparición de la tecnología ha mejorado la comunicación con sus compañeros y directivos?*

En un trabajador se podrá analizar si gracias a la aparición de la tecnología se ha mejorado el proceso de comunicación con sus compañeros y si ha agilizado el trabajo con la implantación en la Organización de las nuevas tecnologías de la información.

7. *¿Cómo valoraría la comunicación de sus compañeros y directivos?*

(de 1 muy buena- 5 muy mala)	Colegas	Directivo
Claridad		
Sinceridad		
Escucha		
Afabilidad		
Apertura a la crítica		

El trabajador valorará la comunicación de sus directivos y colegas, de ese modo se podrá analizar conjuntamente con la respuesta de los directivos si existen divergencias entre lo la valoración que hacen de su propia comunicación los directivos, con lo que opinan los trabajadores de ellos.

Además también se analizará si se percibe y se valora distinto la comunicación con los directivos y trabajadores. Generalmente, no se comunica de la misma forma entre colegas que con los directivos, ya que con un directivo se es más formal que con compañero, sin embargo con todos se debería comunicar de la misma forma, es decir, no por ser compañero se debe ser más sincero o claro que con un directivo.

8. Puntúe la accesibilidad que percibe de su directivo para tratar asuntos puntuales:

Accesibilidad de su directivo				
Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy baja

Se quiere obtener la percepción que tienen los trabajadores de la accesibilidad mostrada por sus directivos para dialogar, ya que un directivo puede querer ser muy accesible a sus trabajadores, pero si ellos no lo perciben, estos no se prestarán a hablar con él. Se compararán las respuestas de cada grupo, existiría un problema si el directivo se muestra accesible con sus trabajadores pero estos no lo perciben. Por ese motivo, se tendrán más en cuenta las percepciones de los trabajadores que la opinión de los directivos.

9. De la siguiente lista de herramientas para gestionar la motivación de los trabajadores, enumere las 3 que más utiliza su superior, así como las 3 que cree que necesita potenciar.
- a. Echar una bronca.
  - b. Animar cuando existen problemas.
  - c. Explicar el contexto que desempeña el trabajador en la empresa.
  - d. Comentar la actuación. (feed back).
  - e. Dar las gracias por el trabajo realizado. (reconocer el trabajo).
  - f. Felicitar por los objetivos logrados.
  - g. Dar instrucciones de trabajo.
  - h. Escuchar y ayudar en situaciones personales.

Se detectará cuáles son las herramientas de los directivos que los trabajadores perciben que su directivo usa con más frecuencia y cuál de ellas necesita potenciar. En ocasiones “echar una bronca” se queda más en la retina de los trabajadores, pero si es la más utilizada, seguramente la motivación de los trabajadores no será la adecuada para crear un buen ambiente de trabajo.

En el análisis conjunto, se analizará si existe convergencia entre las respuestas de ambos grupos. En el caso contrario, se debería principalmente al sesgo por parte de uno de los 2 grupos por algún factor, como podría ser, la cercanía por ejemplo, de “una bronca”, lo que haría cambiar sustancialmente la respuesta de los trabajadores. En este caso se analizaría el motivo de la misma.

## 5. Entorno del estudio

La encuesta, debido a su estructura y necesidades, se ha realizado a una gran empresa. La empresa podía ser una empresa con una única sede, o un grupo empresarial. Finalmente se ha optado para realizar la encuesta a un grupo empresarial español con capital europeo. Dicha Entidad, tiene sedes en distintos países de la Unión Europea.

La empresa, se engloba dentro del sector secundario, en particular al sector industrial. Consta con más de 160 trabajadores en su fábrica situada en Catalunya, concretamente en Barcelona. Se ha realizado tanto a directivos, trabajadores con tareas administrativas y de taller.

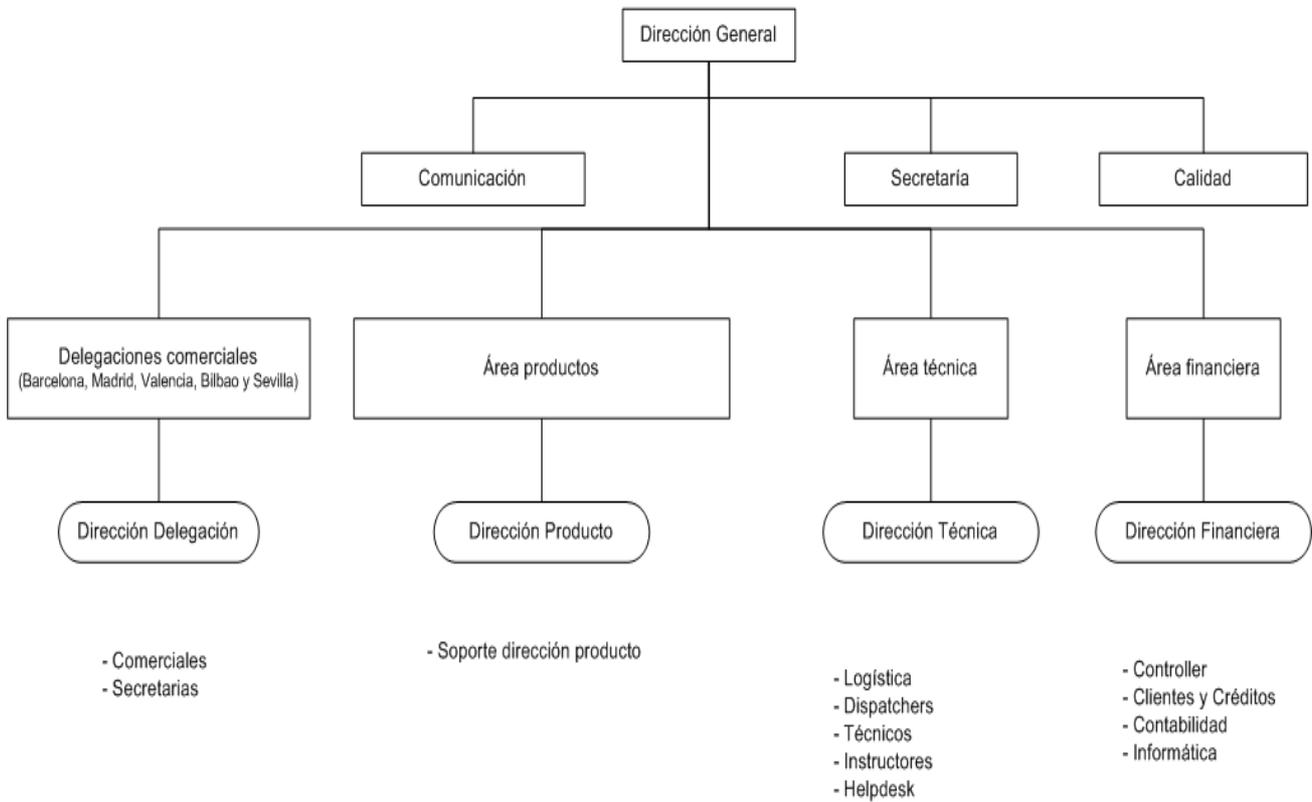
Con ello, se ha querido tener una visión global de toda la empresa, ya que para desarrollar un buen sistema de comunicación en la empresa, es igual de importante la comunicación entre los directivos, y trabajadores, ya sean estos administrativos como operarios. Si alguno de estos estamentos falla en la comunicación, implica un desajuste en toda la empresa, ya que todos ellos dependen unos de los otros para poder desarrollar correctamente sus funciones.

Se ha buscado una empresa con una estructura empresarial definida para poder diferenciar perfectamente entre directivos y trabajadores. La estructura de la sociedad, esta compuesta por un director general, del cual dependen 7 departamentos con sus respectivos directivos. Del total de directivos se han encuestado a 6, de eso modo se ha obtenido una visión más global de lo que significa para cada uno de ellos la comunicación.

Del total de trabajadores y de cargos intermedios se han encuestado a 9, los que mantienen un contacto más directo con los directivos encuestados, de ese modo, cuando se les ha preguntado por sus directivos, las respuestas eran más exactas, al conocer más a los directivos.

A continuación se muestra el organigrama de la Entidad, estructura bastante horizontal, es decir, pocos cargos intermedio entre directivos y trabajadores. Este tipo de estructuras facilita el trato y comunicación con lo directivos, lo que hace que estos tengan un feed-back de sus trabajadores más frecuente, al no estar 'aislados' de la realidad de la empresa y su día a día.

## Organigrama



La Entidad tiene siete departamentos claramente identificados, de los cuales se han encuestado a 6 directivos de los siguientes departamentos:

- *Director General:* se pretende obtener la visión global que tiene la empresa de la importancia de la comunicación.
- *Director Comunicación:* se obtendrá si la Entidad tiene alguna política de comunicación interna para sus trabajadores.
- *Director Comercial:* se pretenderá observar la importancia que le da a la comunicación, ya que debido a la estructura y el funcionamiento del área comercial, es muy importante la comunicación con sus comerciales.

- *Director de Calidad, director Técnico y director Financiero*: de cada uno de estos departamentos, se podrá analizar si realmente las políticas de comunicación y los métodos empleados por la Entidad surgen efecto, al ser departamentos donde la comunicación no es tan vital como en los demás departamentos.

Como se puede observar, se han encuestado departamentos muy dispares entre sí, desde el departamento Financiero hasta el departamento de Calidad. Gracias a ello se tiene una visión global de la empresa y lo importante que es la comunicación para ella.

## **6. Conclusiones del estudio**

Para poder analizar los resultados de las encuestas, en los 2 siguientes cuestionarios, se engloban los resultados obtenidos. Para ver las encuestas realizadas, ver Anexo 1.

### *6.1 Resultado encuesta para directivos*

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?  
Media de 31 años.
2. ¿Cuáles son sus principales funciones como directivo?
  - a) Comercial y Relación con los clientes.
  - b) Dirigir y tomar las decisiones de tecnología a aplicar. Coordinar el departamento con el exterior. Seleccionar Software.
  - c) Planificar, organizar, dirigir el departamento de maquinaria para la encuadernación. Comprar, marketing y organización interna del departamento.
  - d) Administración, fiscalidad y reporting de Estados Financieros.
  - e) Las propias de la dirección general.
  - f) Relación con la fábrica. Producto maquinaria impresión. Compra de maquinas. Negociación de presupuestos y compromisos. Apoyo a la dirección comercial.
3. Número de personas que dependen directamente e indirectamente de su cargo.

Se ha realizado una media de los resultados. No se ha incluido el caso del director general ya que desvirtuaba los resultados.

Media	
Directamente	Indirectamente
6	9

4. Clasifique por grado de importancia las siguientes funciones directivas: (1 más importancia al 7 menos importancia)

Funciones	Grado de importancia
Planificar las tareas de los trabajadores	4;5;4;1;4;7
Analizar la calidad	6;1;7;4;2;6
Seguimiento de los proyectos	2;3;6;3;4;4
Análisis de resultados	7;4;5;5;1;2
Comunicación	3;6;3;2;1;5
Estrategias de productos/Servicios	5;2;1;N/A;2;1
Comercializar	1;7;2;N/A;2;3

5. De los siguientes canales de comunicación, ¿qué porcentaje dedica a cada uno, y cuantas veces al día lo utiliza? Clasificar por grado de importancia. (1 más importancia – 5 menos importancia).

(en los espacios en blanco, incluir otros canales usados)

Media	
	Importancia
Medio	
Teléfono	2
e-mail	3
Valija (correo papel)	5
Cara a cara	1
Reuniones (planificadas)	4

No se ha tenido en cuenta el porcentaje dedicado, ya que la mayoría de directivos no han sabido calcularlo.

6. ¿Cree que la aparición de la tecnología ha mejorado la comunicación con sus trabajadores y colaboradores?

La totalidad de los directivos creen que la aparición de la tecnología ha mejorado la comunicación.

7. ¿Cómo valoraría la comunicación con sus trabajadores?

(de 1 muy buena- 5 muy mala)	Colegas	Colaboradores
Claridad	4	4
Sinceridad	1	1
Escucha	2	2
Afabilidad	3	3
Apertura a la crítica	5	5

8. Puntúe, la accesibilidad que muestra y tiene para sus trabajadores y colaboradores:

Accesibilidad con sus trabajadores/ colaboradores				
Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy baja
2	4			

9. De la siguiente lista de herramientas para gestionar la motivación de sus trabajadores, enumere las 3 que más utiliza, así como las 3 que cree que necesita potenciar. X:usa; Y:necesita potenciar

Concepto	Utiliza	Necesita Potenciar
Echar una bronca.	0	1
Animar cuando existen problemas.	4	2
Explicar el contexto que desempeña el trabajador en la empresa.	0	4
Comentar la actuación (feed-back).	1	1
Dar las gracias por el trabajo realizado (reconocer el trabajo).	5	1
Felicitar.	3	1
Dar instrucciones de trabajo.	2	5
Escuchar y ayudar en situaciones personales.	3	3

10. Rellene el siguiente cuadro, indicando en cada casilla, el número de veces que ha realizado cada una de las actividades, en los últimos 3 meses, con cada uno de sus trabajadores.

Para los resultados se ha tenido en cuenta a 1 trabajador por directivo.

Nombre Trabajador	Media
Comidas (informales)	3
Viajes / Salidas	0
Tomar una cerveza	1
Ocio (Hacer deporte juntos)	0
Charla Personal (sentada)	3

## 6.2 Resultado encuesta para colaboradores

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?  
Media de 17 años.

2. ¿Cuáles son sus principales responsabilidades como colaborador?

- Impuestos fiscal. Control de bases de activos.
- Proveer a producción.
- Facturación y pagos. Intrastat, Codificación partidas arancelarias del exterior.
- Seguimiento sistemas de calidad basado en ISO 9001. Fac.Contratos.
- Relación con el cliente y ventas.
- Contabilidad y fiscal.
- Facturación.

- h) Aprovisionar.
- i) Contabilidad.

3. Número de personas de las que depende directamente e indirectamente de su cargo.

6 de los trabajadores únicamente dependen de 1 persona, un trabajador depende de 2 personas y 2 trabajadores dependen de 4 personas

4. Clasifique por el grado de importancia que le da su dirigente a las siguientes funciones directivas: (1 más importancia al 7 menos importancia)

Funciones	Grado de importancia
Planificar las tareas de los trabajadores	4;7;3;5;7;4;2;7;2;
Analizar la calidad	3;3;2;1;6;2;3;2;1;
Seguimiento de los proyectos	2;5;4;6;5;3;5;6;3;
Análisis de resultados	1;6;1;4;3;1;1;5;4;
Comunicación	5;1;5;3;1;5;4;1;5;
Estrategias de productos/Servicios	6;2;7;2;4;7;6;3;6;
Comercializar	7;4;6;7;2;6;7;4;7;

5. De los siguientes canales de comunicación, ¿que porcentaje dedica a cada uno, y cuantas veces al día lo utiliza? Clasificar por grado de importancia.(1 más importancia).

*(en los espacios en blanco, incluir otros canales usados)*

Media	
	Importancia
Medio	
Teléfono	1
e-mail	2
Valija (correo papel)	5
Cara a cara	3
Reuniones (planificadas)	4

No se ha tenido en cuenta el porcentaje dedicado, ya que la mayoría de directivos no han sabido calcularlo.

6. ¿Cree que la aparición de la tecnología ha mejorado la comunicación con sus compañeros y directivos?

La respuesta de todos ha sido que sí.

7. ¿Cómo valoraría la comunicación de sus compañeros y directivos?

(de 1 muy buena- 5 muy mala)	Colegas	Directivo
Claridad	4	4
Sinceridad	3	3
Escucha	1	1
Afabilidad	2	2
Apertura a la crítica	5	5

8. Puntúe la accesibilidad que percibe de su directivo para tratar asuntos puntuales:

Accesibilidad de su directivo				
Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy baja
1 trab.	5 trab.	3 trab.		

9. De la siguiente lista de herramientas para gestionar la motivación de los trabajadores, enumere las 3 que más utiliza su superior, así como las 3 que cree que necesita potenciar. X:usa; Y:necesita potenciar

Concepto	Utiliza	Necesita Potenciar
Echar una bronca.	0	0
Animar cuando existen problemas.	5	5
Explicar el contexto que desempeña el trabajador en la empresa.	2	4
Comentar la actuación (feed-back).	3	4
Dar las gracias por el trabajo realizado (reconocer el trabajo).	6	3
Felicitar.	5	1
Dar instrucciones de trabajo.	4	5
Escuchar y ayudar en situaciones personales.	2	2

Una vez obtenidos los resultados de las encuestas, se han analizado cada una de ellas. Destacar que teniendo en cuenta las preguntas, se la daba mayor peso a la respuesta de los directivos o empleados según proceda, ya que en ocasiones las percepciones de los trabajadores pueden ser mas objetivas que el pensamiento del directivo.

El proceso de análisis de las respuestas es el siguiente: primeramente analizamos las respuestas por grupos, es decir, las respuestas de directivos se analizan conjuntamente, y paralelamente la de los trabajadores. Una vez analizadas individualmente, se analizan conjuntamente para ver si realmente hay coherencia entre las respuestas o existen divergencias, producidas por falta de comunicación, falta de entendimiento o diferencias en la percepción.

Seguidamente se muestra el análisis de resultados obtenidos en las encuestas:

Como se ha mencionado en el apartado 4 planteamiento del estudio, la encuesta se ha realizado a una empresa con una estructura piramidal definida.

Se han encuestado a 6 directivos, entre ellos se encuentra el director general de la empresa. Todos ellos mediante entrevista personal, exceptuando el director general que la realizó en privado y la entregó posteriormente.

También se han encuestado a 9 trabajadores, los cuales dependen de los 6 directivos. A todos ellos el proceso de la encuesta ha sido el mismo, entrevista personal.

Cada una de las encuestas duró entre 8 y 10 minutos. Ningún trabajador y directivo se negó a realizar la encuesta.

### *6.3 Análisis de resultados*

#### **Pregunta 1:**

En dicha pregunta se pretendía obtener el tiempo que llevan trabajando en la empresa tanto los directivos como los trabajadores, sin sacar ningún tipo de conclusiones, aunque teniendo en cuenta los años trabajadores se podrá entender algunas de las demás preguntas.

La media de años trabajados en la empresa de los directivos es de 31 años. En cambio la media de los trabajadores es de 17 años. Se observa como los directivos, llevan más años trabajando en la empresa.

#### **Pregunta 2**

En esta pregunta, sirve para determinar cuáles son las principales funciones de cada una de las personas encuestadas.

En los directivos, llama la atención que únicamente el 50% de los 6 encuestados, han mencionado que una de sus funciones es la de dirigir a sus empleados. Puede parecer poco importante, sin embargo, lo es y mucho, ya que denota que no tienen interiorizado que deben de dirigir a sus empleados, por mucho que las tareas estén muy claras para cada uno de los empleados.

En los trabajadores, la única intención de la pregunta era para poder clasificarlos en su departamento. Así en las siguientes preguntas se podrán cruzar las preguntas con los directivos.

### **Pregunta 3**

En esta pregunta se obtiene el número de personas que dependen directamente e indirectamente de los directivos. En los trabajadores se obtiene el número de personas de las que depende.

En los directivos, sin tener en cuenta el Director General, ya que desvirtuaría la media, se ha obtenido que cada directivo tenga una media de 13 trabajadores a su cargo. Destacar que es importante que un directivo, tenga un número reducido de personas a su cargo, a que de otro modo será muy difícil que pueda comunicarse correctamente con todos. En este sentido la empresa encuestada tiene una estructura de directivos y trabajadores equilibrada.

En los trabajadores, destacar que en 6 de los 9, únicamente dependen de 1 persona, es decir, tienen muy claro quién es su directivo. En los otros 3 en un caso depende de 2 personas, y en los otros 2 casos, dependen de 4 directivos.

Importante para los trabajadores depender de 1 o 2 personas únicamente, ya que en caso contrario, se pueden crear problemas tanto en la comunicación como en los intereses de los directivos.

Analizando a la empresa encuestada, se extrae que tiene una estructura de profesionales bien definida, donde el 78% de la plantilla depende exclusivamente de 1 o 2 personas. El resto de casos, los 2 trabajadores que dependen de 4 directivos, son trabajadores que trabajan como nexo entre el departamento comercial, producción y financiero. De ese modo gestionan las ventas, para que no haya sobreproducción ni falta de stock en un momento determinado.

### **Pregunta 4**

En la pregunta número 4, en la que se pide a los directivos que clasifiquen por grado de importancia cada una de las funciones de dirección, se ha analizado el grado de importancia que le dan a la comunicación cada uno de ellos. Independientemente del cargo que ocupe el directivo, debería darle una importancia elevada, ya que un directivo siempre ha de comunicar a sus trabajadores, clientes y proveedores.

De los 6 directivos entrevistados, el 66,7%, le dan una elevada importancia, lo que significa que la mayoría de ellos, tienen asumido que la comunicación, es una función importante dentro del cargo que ostentan, aunque no es la más valorada.

En las encuestas realizadas a los trabajadores, a los que se les preguntaba qué importancia les da su jefe a la comunicación, obtenemos que el 44,4% cree que para su jefe la comunicación es importante, frente el 66,6% que cree y percibe que sus directivos no le dan importancia a la comunicación.

Si analizamos conjuntamente las respuestas obtenidas tanto de trabajadores como de directivos, los directivos piensan que le dan más importancia a la comunicación de lo que realmente perciben los trabajadores. En estos casos, se da más importancia a la percepción de los trabajadores, ya que son quienes tienen una visión más objetiva. Con esas divergencias, en la empresa, se pueden dar casos donde los directivos creen que se comunican correctamente con sus trabajadores y sin embargo, no sea así. Además, la situación se puede agravar si los directivos no están abiertos a la crítica (se analizará en la pregunta 7), ya que no se podrá solucionar la situación al no obtener el feed-back de los trabajadores.

En esta situación, los directivos deberían de modificar la forma de comunicación con sus trabajadores, ya que estos no ven que la comunicación sea importante. Lo que les puede hacer llegar a pensar que la comunicación no es importante y no prestar atención en ocasiones, y los directivos no entenderán y no sabrán el motivo por el cual los trabajadores no han recibido el mensaje correctamente.

### **Pregunta 5**

Se pretendía obtener 2 tipos de respuesta. En primer lugar clasificar por grado de importancia los canales de comunicación utilizados en la empresa. Una vez clasificados, indicar el porcentaje de tiempo dedicado a cada uno y el número de envíos y recibidos durante el día.

En el momento de realizar la encuesta, únicamente 2 directivos y 1 trabajador han sido capaces de determinar el tiempo dedicado y el número de envíos y recibidos durante un día. Por ese motivo, únicamente se analiza la importancia que le dan a cada uno a los canales de comunicación utilizados.

De los 5 canales de comunicación utilizados por los directivos, teléfono, correo electrónico, valija, cara a cara y reuniones destaca que el 80% de ellos creen que el

más importante es el cara a cara, el 20% restante cree que es el teléfono. El menos importante según el 80% es la Valija (correo papel). El papel que cree que desempeña el correo electrónico y las reuniones planeadas es un nivel medio. El correo electrónico el 60% cree que es el segundo medio más importante, y la importancia de las reuniones planificadas el 60% cree que tiene un grado de importancia 3 sobre 5, es decir, un grado medio.

Para los trabajadores, el medio de comunicación más importante es el teléfono con un 45%, y el correo electrónico con un 33%. El sistema con menor grado de importancia es la valija con un 89%. El cara a cara y las reuniones para los trabajadores tienen una importancia media, con un 55% y 44% de importancia respectivamente.

Si analizamos conjuntamente los resultados, se observa una convergencia en la mayoría de los casos. Según los directivos el medio de comunicación más importante es el cara a cara, y para los trabajadores lo es el teléfono y correo electrónico. Para directivos el correo electrónico tiene una importancia media, pero en ningún caso le han dado poca importancia. El medio de comunicación menos importante para la Entidad encuestada es la valija tanto para directivos como para trabajadores.

Se ha eliminado casi por completo la valija, lo que ha dado entrada al correo electrónico. En este medio de comunicación, (correo electrónico) aunque levemente pero se observa una pequeña diferencia entre trabajadores y directivos, los primeros le dan una importancia superior, ya que el 33% creen que es el sistema más importante, sin embargo los directivos ninguno de ellos cree que sea el más importante, aunque sí de los más importantes, tal y como muestran los resultados obtenidos. Se puede extraer la siguiente conclusión, las nuevas tecnologías ganan terreno a las tradicionales aunque los directivos les dan aún menor importancia que los trabajadores.

### **Pregunta 6**

Al ser una pregunta abierta, se hubiera podido obtener respuestas muy dispares, sin embargo ha ocurrido todo lo contrario.

La totalidad de directivos creen que la aparición de las nuevas tecnologías ha mejorado la comunicación. Destacar la respuesta de uno de ellos, donde opina que

ha mejorado la comunicación, pero no ha mejorado ni a ayudado a mejorar la interacción entre personas.

La misma respuesta se ha obtenido de los trabajadores donde el 100% opina que las nuevas tecnologías han mejorado la comunicación en la empresa.

Las respuestas obtenidas por categoría profesional y conjunta es la misma. De aquí se extrae que las nuevas tecnologías han mejorado la comunicación, hecho que se evidencia en la evolución que estas han tenido en los últimos años y el impacto que han tenido en las empresas. Muchas de las empresas han habido de invertir en nuevas tecnologías, tanto a nivel de producción como de comunicación. Lo que ha provocado la desaparición casi por completo de los sistemas tradicionales como el correo papel, la valija. El teléfono entendido como teléfono fijo no ha desaparecido, sin embargo su utilización ha disminuido con la aparición y el uso del teléfono móvil.

En la empresa analizada, se desprende de los resultados obtenidos que se ha producido una implantación rápida y correcta de los nuevos sistemas de comunicación como son el móvil y el correo electrónico, de no ser así, los trabajadores y directivos no opinarían que las nuevas tecnologías han mejorado la comunicación.

### **Pregunta 7**

En esta pregunta se pretende analizar si existen diferencias entre la comunicación que tienen los directivos entre ellos, y con sus trabajadores. Además, se obtendrá la comparativa entre la valoración que hacen los directivos de su comunicación con los trabajadores, y como esta es valorada por sus trabajadores.

En la totalidad de respuestas tanto de directivos como trabajadores, valoran de la misma forma la comunicación con sus colegas y con sus trabajadores o directivos respectivamente. Es muy importante y positivo, ya que la comunicación debe ser igual para todo el mundo, distinto sería el código utilizado para comunicarse, ya que lógicamente un trabajador no se comunicará igual con un compañero que con su jefe o con el director general.

De la segunda parte de la pregunta, donde se analiza la valoración y ordenación de las características de la comunicación (claridad, sinceridad, escucha, afabilidad y apertura a la crítica), en los directivos, llama la atención que el 80% valor muy mal su apertura a la crítica, es decir, no toleran y no quieren recibir opiniones ni de sus

colegas ni trabajadores en relación a posibles errores que se hayan producido, ya sea a nivel operacional o de la propia comunicación. En un directivo dicha postura es muy negativa, ya que se cierra la puerta a posibles mejoras que se puedan llevar a cabo simplemente por querer recibir la crítica de sus compañeros de trabajo.

En referencia a la claridad en la comunicación, el 40% opina que es mala, tanto para la comunicación con directivos y trabajadores. Otro 40% opina que es muy buena y el 20% restante opina que es regular. La claridad es una herramienta fundamental en la comunicación, y destaca el 40% que opina que su claridad es mala, lo que les lleva en ocasiones a tener problemas de comunicación e interpretación, tanto de sus colegas como trabajadores.

El resto de las respuestas no se analizan al haber obtenido unas respuestas coherentes y no llama la atención ninguna de ellas.

En los trabajadores el 44% opina que sus directivos no están abiertos a la crítica, el 22% opina que están muy abiertos o abiertos a la crítica, también un 22% opina que su apertura a la crítica es regular y el 12% opina que su apertura a la crítica es mala. La percepción de los trabajadores en esta pregunta es dispar, aunque destaca que el 66% detectan que sus directivos no están abiertos a la crítica.

En relación a la claridad de la comunicación, el 33% de los trabajadores opina que es regular, el 22% opina que es buena o mala, y un 11% opina que es muy buena o muy mala. Las respuestas han sido muy dispares, lo que denota que los trabajadores no perciben una gran claridad en la comunicación con sus directivos, aunque tampoco la interpretan como muy mala. Sin embargo, se extrae que en la comunicación de la Organización analizada no destaca por su claridad.

Si analizamos las respuestas conjuntamente, tanto directivos como trabajadores perciben y valoran negativamente su apertura a la crítica. Es una situación grave, ya que frena en muchas ocasiones, a los trabajadores a comentar de manera crítica con sus directivos algunas situaciones en la empresa. Se desperdician opiniones que podrían ayudar a mejorar el funcionamiento de la empresa. Una organización no puede permitirse el lujo de dejar escapar dichas opiniones, y menos en el contexto actual que nos encontramos, donde la competencia es muy agresiva y se aprovecha cualquier brecha para poder ganar cuota de mercado a la competencia.

En la claridad, se detecta que tanto directivos como trabajadores, tienen percepciones dispares, ya que en ninguno de los casos, se detecta una postura clara en relación a la valoración de dicha variable. Sin embargo, tanto en directivos como trabajadores, en más de un 60% creen y valoran negativamente la claridad de su comunicación y la percepción de la misma. Un directivo no puede permitirse no ser claro en la comunicación, ya que como se muestra en el proceso de comunicación, se pierde gran cantidad de información, si además le añades el factor externo de la poca claridad en el momento de comunicar una idea, aún hace más difícil el proceso. En ocasiones, debido a la falta de claridad, se pierde tiempo en la interpretación del mensaje que se ha transmitido, y lo que es peor aún, no se sabe del todo que se interprete correctamente.

La Organización analizada, tiene un déficit en la claridad de comunicación, sobre todo de sus directivos, por lo que sería de gran ayuda, fomentar la idea de mejorar dicha variable. Sin duda mejoraría sustancialmente la comunicación, y la haría mucho más eficaz, tanto para directivos, trabajadores. Además se ganaría en tiempo y seguridad en la comunicación.

### **Pregunta 8**

Un directivo debe de estar abierto a sus trabajadores, tanto para tratar temas profesionales como algún problema puntual que pueda influir en la buena marcha de la empresa. Además, debe mostrarse abierto a tratar estos temas, ya que en ocasiones los directivos están dispuestos a hablar con sus trabajadores pero no dan esta imagen, lo que conlleva a que sus trabajadores no hablen con él.

Con esta pregunta se pretendía saber si los directivos están dispuestos a hablar con sus trabajadores y si se muestran disponibles para tratarlos.

En los directivos el 67% dice tener una accesibilidad alta y el 33% restante dice tenerla muy alta. Muestra que los directivos saben de la importancia de estar accesibles a sus trabajadores, ya que son estos los que pueden ayudarles más a solucionar los posibles problemas que puedan existir en el seno de la empresa.

Los trabajadores en un 56% percibe una accesibilidad alta de sus trabajadores, un 33% una accesibilidad media y únicamente el 11% percibe una accesibilidad muy alta.

En estas situaciones como en la pregunta 4, se han de analizar con más fuerza los resultados obtenidos de los trabajadores ya que uno mismo es muy difícil que sea 100% objetivo.

Los trabajadores perciben que sus directivos son accesibles, aunque si que opinan que lo son menos que no lo que piensan ellos. Un directivo debe de ser y mostrarse objetivo. En este caso, un trabajador que no percibe un grado muy alto de accesibilidad, no hablará sin complejos con su jefe. El empleado comentará los temas propios del trabajo, pero no le comentará posibles mejoras a implantar o problemas existentes.

En esta situación se están perdiendo oportunidades de mejora percibidas por los trabajadores pero por culpa de que los directivos no saben transmitir la accesibilidad hacia sus trabajadores, este feed-back no se transmite. Una de las posibles soluciones para poder detectar las mejoras que han percibido los trabajadores sería realizar una lluvia de ideas, de ese modo solucionarías puntualmente la falta de accesibilidad mostrada.

### **Pregunta 9**

En una Organización es esencial motivar a los componentes de la misma, un trabajador motivado realizará con toda seguridad, mucho más eficaz su trabajo. Es por eso que un directivo debe saber motivar a sus trabajadores.

Del total de 3 herramientas que los directivos creen que más utilizan, las 2 que más directivos usan son: el 83% de ellos utiliza más el “dar las gracias por el trabajo bien hecho” y el 67% utiliza el “animar cuando existen problemas”. Los directivos las herramientas que creen que necesitan potenciar: el 83% opina en que debe mejorar el “dar instrucciones de trabajo” y el 67% debería potenciar “explicar el contexto que desempeña el trabajador en la empresa”.

Las herramientas más utilizadas por los directivos, realmente son muy interesantes de usar, al no suponer ningún esfuerzo adicional al directivo y produce una satisfacción al trabajador al percibir este que el directivo realmente aprecia y agradece el esfuerzo que están realizando los trabajadores. Sin embargo las herramientas que debería potenciar el directivo son las que se deben realizar al principio de desempeñar nuevas funciones, traslado de departamento, modificación de las funciones que se realizan, en muchos casos los directivos les falta comunicar dichos aspectos a los trabajadores, sobretodo el “dar instrucciones de trabajo” ya

que un trabajador puede trabajar sin saber lo que hace y no sabrá la importancia relativa de cada tarea, y no podrá sospedar que tarea dedicar más esfuerzo.

Los trabajadores, el 67% de ellos opina que sus directivos utilizan el “dar las gracias por el trabajo realizado” y en un 56% el “animar cuando existen problemas” y “felicitar por los objetivos logrados”. Las herramientas que según los trabajadores sus directivos deberían potenciar son: en un 56% “animar cuando existen problemas” y “dar instrucciones de trabajo”.

Llama la atención que la herramienta de “animar cuando existen problemas” los trabajadores opinan que es la que más utilizan sus directivos, pero a su vez, creen que es la que más deberían potenciar, lo que denota que los trabajadores perciben que sus directivos realizan esta acción de modo mecánico, lo que hace que los trabajadores no les motive suficientemente.

Si analizamos conjuntamente las respuestas de directivos y trabajadores, observamos que existe un paralelismo entre ambas respuestas, en lo que a herramientas que utilizan se refieren. El resultado es positivo ya que realmente los directivos, las herramientas que más utilizan, consiguen que sus trabajadores lo perciban y les motive. En referencia a las herramientas que deberían mejorar los directivos, encontramos que ambos grupos coinciden en que se debería mejorar el “dar instrucciones de trabajo”, por lo que los directivos saben que es una herramienta que ayudaría a la motivación de sus trabajadores. Sin embargo, los directivos opinan que deberían mejorar el “explicar el contexto que desempeña el trabajador en la empresa” y los trabajadores, no lo tiene en cuenta, y si creen que deberían mejorar el “animar cuando existen problemas”, en este sentido los directivos deben darse cuenta de la manca ánimos que los trabajadores perciben de ellos, ya que resulta importante para ellos, y no tanto el hecho de explicar el contexto que realiza en la empresa, que al fin y al cabo es explicado en el momento de formar parte de la Organización.

Los directivos deben de tener en cuenta las herramientas a emplear con sus trabajadores para mejorar su motivación, ya que en ocasiones, para los primeros, puede parecer muy importante explicar el contexto que desempeña en la empresa, y destinara esfuerzos a ello y sin embargo para los trabajadores no lo es. Para lograr dicha sintonía entre ambos grupos, la comunicación desempeña un papel importante, ya que gracias a ella, los directivos sabrán que herramientas utilizar para cada grupo de trabajadores.

Si analizamos las respuestas, se observa que los trabajadores y directivos le dan más importancia a los aspectos emocionales, animar y dar las gracias. Sin embargo, echar una bronca, no ha obtenido muchas respuestas, lo que indica que en la Organización se ayuda y se anima a los trabajadores, aunque a veces también sería interesante corregir, en ocasiones echando una bronca, medida y dentro de contexto.

### **Pregunta 10**

En esta pregunta únicamente se ha preguntado a directivos, al ser una pregunta para hacer reflexionar. El directivo puede creer que conoce a sus trabajadores, pero si no realiza ninguna de estas actividades, difícilmente los conozca hasta el punto de poder ayudarlos en temas que influyan en su estado de ánimo, ambiente de trabajo, lo que conllevará a una mejor productividad.

Durante los 3 últimos meses, se puede destacar que el 50% de los directivos a realizado más de 3 comidas informales con trabajadores de la empresa. La cifra sería significativa y positiva si las comidas informales se hubieran realizado con trabajadores, sin embargo a los directivos encuestados, dichas comidas las han realizado entre ellos, es decir, a un mismo nivel jerárquico. El 16,6% no realiza ningún tipo de comida informal con empleados de la empresa, realiza 2 o 3 comidas, todas ellas entre directivos. En resumen, en 83,4% de los directivos realizan al menos 2 comidas informales entre colegas cada 3 meses. Y ninguno de ellos, con los trabajadores de la empresa.

En relación a los viajes, resulta aún más complicado encontrar directivos que hayan realizado algún viaje con sus trabajadores. Del total de respuestas, el 33% ha realizado 2 viajes con sus trabajadores, todos ellos de negocios. El 67% restante, no ha realizado ningún viaje, lo que evidencia poca relación extra profesional entre directivos y trabajadores.

De las demás opciones de respuesta, las cuales aparentemente son más fáciles de que se hayan realizado, el 50% no ha ido en ninguna ocasión a tomar una cerveza con sus empleados, el 33% en una ocasión, y el 17% restante ha ido en más de 3 ocasiones.

En realizar actividades de ocio conjuntos, el 83% de los directivos no ha realizado ninguna con sus trabajadores y únicamente el 17% ha realizado 2 actividades de ocio con sus empleados.

En la charla personal, que se debe de dedicar menos tiempo que en las anteriores, encontramos 2 grupos completamente opuestos, el 50% de directivos realiza más de 3 charlas cada 3 meses, es decir, al menos una charla al mes, mientras que el otro 50% ha realizado entre 0 y 2 charlas con sus trabajadores.

Se puede concluir, que en la empresa encuestada no existe la filosofía de tener una relación extra profesional con los trabajadores, ni de organizar actividades conjuntas, al menos una vez al año. En muchas organizaciones, los directivos opinan que es una pérdida de tiempo y de dinero, sin embargo, gracias a muchas de estas actividades, se pueden obtener gran cantidad de información acerca de los trabajadores que puede hacer que el directivo mejore el ambiente de trabajo, la comunicación entre el y sus trabajadores e incluso, mejorar la productividad en la empresa.

## Conclusiones

Partiendo de la hipótesis del estudio planteado “Los directivos de las Organizaciones no le dan a la comunicación la importancia que debería”, y teniendo en cuenta los resultados obtenidos del trabajo de campo realizado en una Organización española, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

En primer lugar se ha corroborado, la hipótesis del estudio, ya que se ha detectado que los directivos, aun dándole importancia a la comunicación, esta no es suficientemente importante, ya que los trabajadores no la perciben tal y como dicen sus directivos. Se debería potenciar la importancia que tiene la comunicación en el funcionamiento de las organizaciones ya que no sirve de nada tener el mejor plan estratégico, si no tienes una buena manera (comunicación) de divulgarlo e implantarlo.

A nivel académico la comunicación, desempeña un papel secundario, se planifica un plan de estudios donde se explican las funciones que debe desempeñar un directivo para poder dirigir una empresa o un departamento. Se podrían realizar talleres, programas y sesiones para enseñar a comunicar, ya que en ocasiones, no son capaces de expresar correctamente las ideas para poder solucionar algunos de los programas existentes en las organizaciones.

Otra de las conclusiones extraídas, es que en las organizaciones los directivos, al llevar, en líneas generales, más tiempo trabajando en la Organización, son menos propensos a cambiar los métodos, es decir, prefieren utilizar los sistemas tradicionales a los modernos. Por ese motivo, es importante no caer en el error de estancarse en los sistemas tradicionales de comunicación, y fomentar las nuevas tecnologías, ya que gracias a ellas, sin cambiar el mensaje, son capaces de hacerlo llegar de una forma más rápida, y por lo tanto, eficiente.

En la Organización analizada se observa un déficit de claridad en la comunicación tanto de directivos como de trabajadores. Puede provocar errores graves en la comunicación, ya que la claridad es un elemento clave en el proceso, por lo que se debe de analizar los motivos y solucionarlos, en cualquier Organización que se detecten dicho déficit.

Un directivo, debe de estar abierto a la crítica, sin embargo en la Empresa que se ha realizado el estudio, se ha detectado que no lo están. Teniendo esta postura se pierden oportunidades de mejora, tanto a nivel personal como empresarial. Un trabajador puede aportar mejoras sustanciales que un directivo sea incapaz de detectar. Por ese motivo se debe y se tiene que demostrar estar abierto a la crítica.

Agrupando las conclusiones obtenidas, se puede decir, que desde la formación de directivos, ya sea en licenciatura o en post-gradados, potenciando y dándole más peso a la comunicación, tal y como se ha mencionado anteriormente en las conclusiones, se conseguirá que los directivos den a la comunicación la importancia que realmente tiene.

Gracias a la formación académica, los directivos sabrán destinar los recursos necesarios para hacer que ésta sea lo mejor posible, y accesible para todo el personal de las organizaciones. Serán capaces de combinar los sistemas de comunicación tradicionales con los contemporáneos, ya que no en todas las ocasiones es más eficaz un sistema actual que uno tradicional, e incluso no siempre es posible utilizarlo, ya sea por falta de medios, o imposibilidades de uno de las 2 agentes que intervienen en la comunicación.

## Bibliografía

### *A) Obras y Manuales de Metodología*

DE MANUEL DASÍ, FERNANDO; MARTÍNEZ-VILANOVA MARTÍNEZ, RAFAEL  
*Habilidades de comunicación para directivos*. Esic: 3ª Edición 2007

DEL POZO LITE, MARISA *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones*. Universidad de Navarra: 2ª Edición 2007

PIÑUEL RAIGADA, JOSÉ L.; *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Editorial Síntesis 1ª Edición

DÍEZ DE CASTRO, E. *Introducción a la Economía de la Empresa II*. Ediciones Pirámide, S.A. Madrid. 1995.

PÉREZ GOROSTEGUI, E. *Introducción a la Administración de Empresas*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A. Madrid. 2001.

### *B) Manuales de consultas lingüísticas. Castellano*

Martínez de Sousa, J. *Manual de estilo de la lengua española*. Gijón: Trea, 2000.

Montolío, E. (coord.). *Manual práctico de escritura académica*. Barcelona: Ariel, 2000. 3 vol.

## **Anexo**

1. Se incluyen a continuación las encuestas realizados para poder llevar a cabo el estudio.