

## Comunicación interna y cultura en cuatro diarios venezolanos<sup>1</sup> Carlos Arcila Calderón, Elías Said-Hung, Jorge Moret y Raimon Colmenares.

### 1. Introducción



Toda empresa moderna se enfrenta a grandes retos para permanecer estable y seguirse expandiendo en este mundo actual supremamente globalizado, que amerita procesos organizativos cada vez más amplios y complejos frente a las realidades en permanente transformación, propios de una sociedad cada vez más hiperorganizada (Moret y Arcila, 2009). Todos los aspectos como calidad, competitividad de los productos y servicios, gestión responsable; están inevitablemente ligados a lo que es la organización de la empresa. Por tanto, el factor humano se ha convertido en uno de los aspectos más importantes de una compañía, son sus rutinas y procesos los que mantienen la cohesión como sistema. Resulta evidente entonces que la óptica empresarial ya no sólo se concentra en el paradigma de la economía, producción y administración que la definió desde el Siglo XIX. Ahora se nutre además de los avances de la comunicación, la cultura y la identidad como nuevas rutas para dinamizar la acción empresarial. Estos tres pilares son esenciales para el desenvolvimiento óptimo de una empresa, y ésta debe ser vista holísticamente a fin de entender su complejidad.

Se plantea en este estudio reconocer la realidad formal empresarial que conforma su identidad y su cultura, para entonces realizar una aproximación especial a la realidad organizativa informal y deducir las pautas que controlan los procesos que allí ocurren, las cuales no están establecidas explícitamente en la planificación de la empresa, sino que ocurren de manera espontánea. En este nivel informal, los elementos aprovechables que integran dicha faceta poco estudiada de las empresas, podrían plantearse como unidades planificadas estratégicamente para mejorar la comunicación interna. La investigación que se presenta a continuación es resultado del proyecto “Comunicaciones internas y cultura en la prensa venezolana”, ejecutado por el Grupo de Investigación “*Comunicación Cultura y Sociedad*” (Gruinco) de la Universidad de Los Andes (Venezuela), cuyo primer estudio piloto se realizó al Grupo español FISA<sup>2</sup> (Moret y Arcila, 2009), donde se puso a prueba el marco metodológico de este estudio.

### 2. Marco teórico

La socialización de los objetivos corporativos es esencial, y requiere un mayor esfuerzo de comunicación y gestión empresarial interna, donde la comunicación informal puede resultar determinante en el éxito o fracaso de los propósitos. Siendo la comunicación interna el tipo de comunicación que favorece o promueve relaciones

<sup>1</sup> Los autores de este artículo agradecen al Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico (CDCHT) de la Universidad de Los Andes, por el financiamiento concedido a la investigación titulada “Comunicaciones internas y cultura en siete diarios venezolanos”, bajo el código NUTA-H-292-08-09-A.

<sup>2</sup> Nombre ficticio. Al ser un estudio de caso, se decidió omitir el nombre verdadero de la casa editorial para proteger los intereses de la compañía.

eficientes entre el personal de la organización y generan la confianza necesaria para coordinar adecuada y responsablemente todos los recursos disponibles en consecución de la misión compartida, con el fin de mejorar la calidad de trabajo (La Porte, 2001). Según García (1998), esta comunicación sirve como vehículo para contar con las opiniones de todos en una reflexión global sobre la empresa en áreas bien sensibles: productividad, conocimientos, compartir ideas, participar, sensibilizar, formular necesidades, evaluar problemas, implicar nuevos grupos de trabajo, estimular la innovación y los cambios, además de orientarlos.

Ahora bien, la comunicación interna ocurre de manera formal y planificada, pero también puede darse como procesos informales (Moret y Arcila, 2011); lo que puede describirse negativamente como aquello que está fuera de la formalidad, al margen de la racionalidad planteada para alcanzar las metas. Pero también puede considerarse como relaciones espontáneas de simpatía, a partir de los vínculos psicológicos y sociales no previstos, sin objetivos muy definidos, en los que no hay una plena conciencia individual.

La mayor parte de los desarrollos teóricos y empíricos en investigaciones se han centrado en la organización de los medios desde la visión formal, tal como lo afirman Alonso y otros (2004) en sus estudios psicológicos de las organizaciones. La presente investigación busca apuntar el foco hacia esta realidad y los **procesos** que allí se dan, como son:

- o **Los itinerarios del rumor:** pudiendo definir el rumor como una información vaga y confusa, procedente de fuentes no claramente identificadas, que corre a través de los canales informales, dando lugar a un conocimiento generalizado sobre temas que afectan a las personas o a la organización. El rumor es sólo *una manera de comunicar*: una “forma” en que se construyen mensajes por el correr de la voz. Decimos una forma, porque no es “la comunicación”, sino una manera particular de comunicación con características que la especifican y determinan.

Restrepo y Rubio (1992) nos ofrecen también un interesante esquema (**ver tabla 1**) para caracterizar al rumor en su proceso y su discurso, en el que se distinguen diez “valencias” o propiedades que lo configuran:

**Tabla 1: Proceso y discurso del rumor**

Proceso	Característica	Discurso	Característica
<b>Colectividad</b>	Se da entre muchas personas	<b>Oralidad</b>	Es a través de la voz como se realiza
<b>Red</b>	Se da de manera transversal y múltiple	<b>Anonimato</b>	Lo que se dice no tiene autor definido
<b>Espontaneidad</b>	Se genera de forma natural, propia de la condición humana	<b>Relato</b>	Son “historias” sobre personas o acontecimientos
<b>Velocidad</b>	Hace sus recorridos de forma rápida	<b>Mediación</b>	Ocupa un lugar intermedio e indefinido
<b>Cotidianidad</b>	Hace parte de los acontecimientos diarios	<b>Marginalidad</b>	No hace parte de los discursos oficiales

**Fuente:** Restrepo y Rubio (1992: 188-189).

- **Líderes informales:** es otro factor que nos interesa. Los líderes informales poseen un gran poder en la organización, pero no son reconocidos por la estructura formal de poder en la mayoría de los casos. Los miembros de la organización, generalmente, se convierten en líderes informales por su deseo extremo por detentar poder y un reconocimiento social en la organización al convertirse en centros de referencia obligatoria para muchos sujetos que requieren de su ayuda o cooperación para resolver asuntos relacionados con su trabajo o sobre trámites administrativos que se deben seguir y son desconocidos por ellos, entre otras acciones (Kreps, 1990).

Se tiene como **objetivos específicos** aproximarse a los anteriores factores y destacar su valor, junto con el del resto de los actores de la comunicación informal, las redes de comunicación que emplean y prefieren, y su cultura.

### 3. Metodología

Los **objetivos principales** de la investigación fueron:

- Evaluar el proceso comunicativo interno en la prensa venezolana
- Evaluar los elementos componentes de la cultura organizacional de la prensa venezolana

La pregunta que resume el propósito es la siguiente: *¿Cuál es la percepción sobre la comunicación interna e informal, y la cultura corporativa que poseen los directivos y empleados en la prensa venezolana?*

La investigación se puede clasificar como:

- **Aplicada:** al perseguir fines directos e inmediatos, que son, fundamentalmente, evaluar el proceso comunicativo interno de la organización, analizando la percepción que los trabajadores de los mensajes informales sobre la cultura.
- **Descriptiva:** pues comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de las características fundamentales de conjuntos homogéneos, de fenómenos y de la naturaleza actual del objeto de estudio. Esta descripción orientó la elaboración de las conclusiones acerca del proceso comunicativo interno e informal y la cultura de las empresas mediáticas.
- **De campo:** por cuanto los datos que interesaban se recogieron directamente de las empresas, con el trabajo concreto de los investigadores, que produce datos como resultado de la experiencia empírica.
- **Enfoque cualitativo y cuantitativo:** debido a que combina entrevistas en profundidad para extraer elementos cualitativos, y un cuestionario estructurado del que se extraen conclusiones cuantitativas. Ambas herramientas aplicadas al personal en distintos niveles para conocer la postura que asumen frente a la comunicación informal interna, en todos los tipos de relaciones: horizontal, ascendente y descendente.

La población del estudio corresponde a todos los periódicos venezolanos. Para este estudio se han tomado como **muestra 4 periódicos del interior del país:** *Diario El Tiempo* (Puerto la Cruz), *Diario los Andes* (Trujillo), *Diario los Andes* (Táchira) y *Diarios los Andes* (Mérida). Para alcanzar los objetivos planteados se diseñó y aplicó una encuesta online (en octubre de 2010) entre todos los periodistas de cada uno de los medios (N=45). Como se observa en la **Tabla 2**, la muestra final quedó configurada con el

número de periodistas que accedieron responder a la encuesta: 25 de Diario el Tiempo, 5 de DLA Trujillo, 4 de DLA Táchira y 1 de DLA Mérida.

**Tabla 2: Muestra de la encuesta**

Opción	Cuenta	Porcentaje
Diario El Tiempo (1)	24	53.33%
Diario Los Andes (DLA) Trujillo (2)	5	11.11%
DLA Táchira (3)	4	8.89%
DLA Mérida (4)	1	2.22%
Sin respuesta	11	24.44%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaborado por los autores, a partir de los resultados obtenidos de la encuesta.

#### 4. Resultados

Los datos que presentamos a continuación muestran la percepción que tienen los mismos periodistas sobre los procesos de comunicación interna y los aspectos culturales que están presentes en la organización periodística para la que trabajan. Hemos dividido este apartado en función de las variables analizadas (comunicaciones descendente, ascendente y horizontal, elementos culturales, comunicación informal, temas de conversación y relaciones informales), haciendo un análisis específico de los ítems más importantes que fueron consultados en la encuesta.

##### 4.1. Comunicación descendente (de jefes a subordinados)

**\*Cuando recibe instrucciones de trabajo por parte de los jefes inmediatos: (Sección de la encuesta 65)**

- “Se aporta información precisa sobre las mismas”
- “Se destaca la importancia de su cumplimiento”
- “Satisfacen sus necesidades de información como empleado”

Para el primer ítem, un gran 84% se muestra a favor de las opciones “Frecuentemente” y “Siempre”. Para el segundo y tercer ítem las opiniones se mostraron en ambos casos también positivas: un poco mayores al 50% para las afirmaciones “Frecuentemente” y “Siempre”. Sobre las instrucciones, los resultados indican que se entienden bien y fluyen adecuadamente desde los superiores al resto de empleados. No obstante en el punto sobre la satisfacción de las necesidades de información del empleado parece haber cierta disconformidad en la mitad de las respuestas.

**\*Al informar los superiores sobre los procedimientos administrativos (papeleo) en el Diario (Sección de la encuesta 66)**

- “Se aporta información clara”
- “Muestran la importancia de los procedimientos”
- “Satisfacen sus necesidades de información sobre los procedimientos”

Para el primer enunciado, un 52% se presenta a favor de dicha afirmación. Sobre si se muestra la importancia de los procedimientos, un 62% de los encuestados está de acuerdo con el postulado. Y ante el tercero, se reduce el porcentaje de afirmación del postulado, quedando en un 45% los que afirman que “Frecuentemente” o “Siempre” se

satisface las necesidades de información sobre tales procedimientos. En cuanto a los procedimientos administrativos o papeleo, la información que se da es clara, y se destaca su importancia; sin embargo una gran parte de los empleados encuestados muestra que desean saber más sobre estos procedimientos, ya que la información dada no les satisface por completo.

**Tabla 3: Comunicación descendente y sus medios más utilizados**

	Telef.	Cara a cara	S M S	Cartas	Tablón de anuncios	Boletines revistas	Internet	Reunión formal	Reunión informal	Conversación en café o bar	Otro
<b>Nunca</b>	2	2	4	19	17	16	6	2	4	29	16
<b>Algunas veces</b>	12	11	17	7	9	10	9	17	16	0	1
<b>Frecuente mente</b>	8	9	6	2	3	2	4	8	7	0	2
<b>Siempre</b>	6	7	2	0	0	1	10	2	2	0	0

**Fuente:** Elaborado por los autores, a partir de los resultados obtenidos de la encuesta.

Vemos como en este tipo de comunicación interna (**ver tabla 3**), los canales más empleados para transmitir las instrucciones son en primer lugar la conversación cara a cara (16), en segundo lugar el Internet (14), y en tercer lugar el teléfono (12). Por otro lado, entre los menos usados están en primer lugar la conversación en cafetería o bar (0), en segundo lugar las cartas (2), y en tercero el tablón de anuncios (3).

#### 4.2. Comunicación ascendente (de subordinados a jefes)

**\*Al expresar a los jefes mis aspiraciones en el Diario: (Sección de la encuesta 70)**

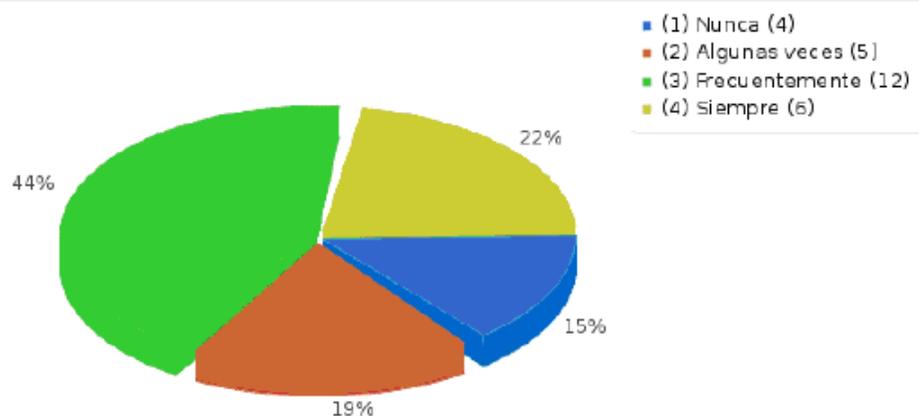
- "Comunico mis aspiraciones sin reservas"
- "Destaco su importancia"
- "Afirmo mi satisfacción por expresarlas"

Se trata de comunicación ascendente (de subordinados a jefes). En los 3 ítems anteriores la respuesta de los encuestados mostraba una tendencia positiva: cerca del 60% en todos los casos para las opciones "*frecuentemente*" y "*siempre*". Por tanto poco más de la mitad está de acuerdo con las afirmaciones, y el resto representa una minoría sustanciosa que no presenta sus aspiraciones a sus jefes de una manera muy abierta.

En cuanto a la emisión de opiniones de los empleados hacia sus jefes sobre las políticas de la empresa (**ver, Gráficos 1 y 2**), se percibe que el empleado siente que sus opiniones son importantes para la organización y por tanto deben ser bien fundamentadas. Esto es evidencia de que sí existe la consideración hacia sus opiniones. Al consultar luego si están satisfechos los empleados con los canales que emplean para comunicarse con sus jefes, una mayoría de 56% afirma estarlo, el otro 44% está un poco disconforme.

**Gráfico 1**

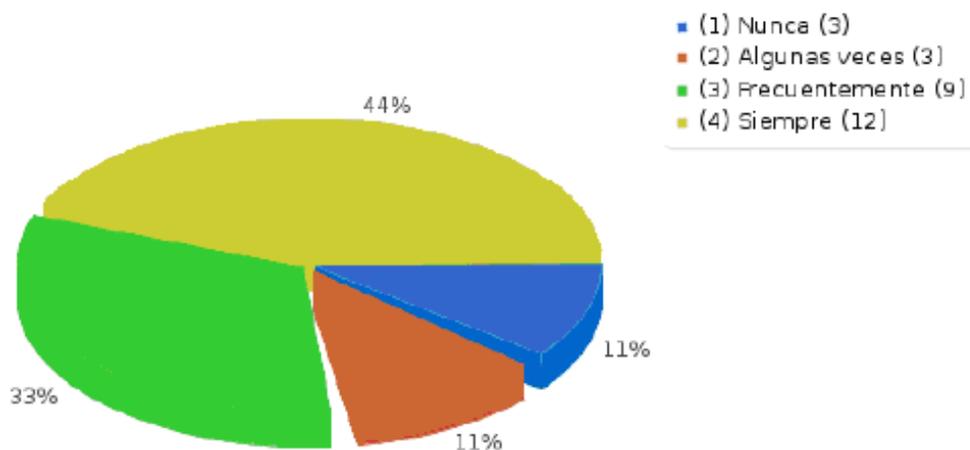
Emito una opinión fundamentada acerca de tales políticas:



**Fuente:** Elaborado por los autores, a partir de los resultados obtenidos de la encuesta.

**Gráfico 2**

Pienso que estas opiniones son importantes para el cumplimiento de los objetivos de la empresa:



**Fuente:** Elaborado por los autores, a partir de los resultados obtenidos de la encuesta.

En el caso de la comunicación ascendente (ver **Tabla 4**), se nota que la información y opiniones se transmiten principalmente en conversaciones cara a cara; aún más que en el caso de comunicación descendente. El teléfono en cambio se usa en menor grado, y las reuniones formales tienen mayor peso a la hora expresar opiniones, seguido de los mensajes por Internet.

**Tabla 4: Comunicación ascendente y sus medios más utilizados**

	Telef.	Cara a cara	SMS	Cartas	Internet	Reunión formales	Reunión informal	Conversación en café o bar	Otros
<b>Nunca</b>	11	1	12	20	6	7	8	25	18
<b>Algunas veces</b>	8	6	12	5	12	8	14	2	0
<b>Frecuente mente</b>	4	10	1	1	6	9	3	0	0
<b>Siempre</b>	4	10	3	1	3	3	2	0	0

Fuente: Elaborado por los autores, a partir de los resultados obtenidos de la encuesta.

#### 4.3. Comunicación horizontal (entre los empleados)

**\*Cuando los empleados de igual posición intercambian información relativa a los equipos de trabajo (Sección de la encuesta 75)**

- **“Me proporcionan suficiente información sobre las tareas”**: en este ítem resalta un 75% a favor de la afirmación, indicando que existe una efectiva comunicación horizontal, por encima de las otras modalidades.
- **“Considero importante tal comunicación para una buena coordinación y el logro de los objetivos”**: Un 92% está a favor de la afirmación, con un 69% que “siempre” lo percibe de tal manera. Este ha sido uno de los puntos más destacados por parte de los empleados, lo que refleja cuánta importancia le otorgan a la comunicación horizontal.
- **“Estoy satisfecho con la información que recibo”**: logró un 58% de respuestas favorables, esto sugiere que aunque la gran mayoría está satisfecha con la información, aún queda una porción de empleados que no se considera totalmente satisfecha.

**\*Comunicación Horizontal emocional (Sección de la encuesta 76)**

- **“Informo del apoyo emocional que mutuamente podemos compartir en el trabajo”**
- **“Opino que el apoyo emocional es importante para realizar mi trabajo”**
- **“Resulta satisfactorio el apoyo emocional que recibo de mis compañeros”**

Para estos 3 ítems acerca de la comunicación emocional, en los 2 primeros casi el 60% de los encuestados se muestra a favor con las opciones “*Siempre*” o “*Frecuentemente*”; y la opción “*Nunca*” alcanza muy poco porcentaje. En el tercer ítem cambia un poco la cosa: el 50% se muestra a favor, y la otra mitad no está de acuerdo en que el apoyo emocional de sus compañeros es satisfactorio, llegando hasta un 12% la opción “*Nunca*”. Tal parece que es un punto que los trabajadores desearían que mejorase.

**Tabla 5: Comunicación horizontal y sus medios más utilizados**

	Telef.	Cara a cara	SM S	Cartas	Internet	Reunión formal	Reunión informal	Conversación en café o bar	Reunión social	Compañero de trabajo
<b>Nunca</b>	7	2	7	20	5	9	4	12	9	4
<b>Algunas veces</b>	13	6	13	3	11	8	9	5	9	12
<b>Frecuente mente</b>	2	7	2	0	4	5	10	5	5	6
<b>Siempre</b>	2	9	2	1	4	2	1	2	1	2

**Fuente:** Elaborado por los autores, a partir de los resultados obtenidos de la encuesta.

La conversación cara a cara se mantiene como la principal manera de interactuar, en esta ocasión con el resto de los empleados. La diferencia más sustancial para esta modalidad de comunicación horizontal resulta ser que las reuniones informales cobran un alto grado de importancia, y pasan a ser la segunda forma preferida de compartir información, seguida por la Internet y “un compañero de trabajo”, que también apareció como una opción resaltante.

#### **4.4. Los elementos culturales**

Este segmento ayuda a percibir la opinión de los empleados en torno a los valores que sustentan la gestión empresarial; los valores en que apoya su compromiso corporativo y los principios éticos que la sustentan; así como los recursos que utiliza la empresa para comunicarlos y la frecuencia de uso que hace de ellos. En cuanto a la capacidad de la empresa de informar los valores existentes entre los periodistas, los datos obtenidos nos muestra como un 71% de los periodistas encuestados concuerda con que se les informa ampliamente sobre los principios de la empresa.

En lo que se refiere a la importancia de los valores que la rigen, un 67% se muestra positivo también. Lo que significa que los medios analizados hacen un esfuerzo considerable por resaltar sus valores, que resulta favorablemente percibido por el personal. Hay una tendencia hacia el 70% de los encuestados, que también opina que su empresa destaca la importancia de los valores para el cumplimiento de los objetivos del diario, y que ésta informa con amplitud sobre el tema. Además, en mayor proporción, un 83% de los empleados está de acuerdo con que tales valores son muy importantes para el trabajo.

Según la **tabla 6**, podemos ver cómo Internet y el tablón de anuncios se posicionan en primer y segundo lugar, respectivamente, al momento de usarse como canales para la divulgación de los valores de la empresa. Esto hace que se delinee un contexto de comunicación interna en el que se aplican canales tradicionales como aquellos generados ante los avances de las TIC, y su empleo en el ejercicio profesional de los periodistas dentro de cada medio de comunicación analizado.

**Tabla 6: Uso de canales de comunicación aplicados en los medios de comunicación analizados**

	Tablón de anuncios	Boletines y revistas	SM S	Cartas	Internet	Reunión formales	Reuniones informales	Curso de inducción	Superior inmediato
<b>Nunca</b>	3	5	12	11	3	2	12	9	4
<b>Algunas veces</b>	6	11	12	8	7	14	8	5	12
<b>Frecuente</b>	11	6	1	3	6	5	2	5	6
<b>Siempre</b>	3	1	3	1	7	2	1	4	1

**Fuente:** Elaborado por los autores, a partir de los resultados obtenidos de la encuesta.

**\*Desempeño Laboral (Sección de la encuesta 87)**

- “Desearía que los jefes o directivos informaran del tema a los compañeros”
- “Considero importantes los reconocimientos para mi desempeño laboral”

Ante el primer planteamiento que averigua si cuando los empleados reciben un reconocimiento personal del jefe inmediato o los directivos por el desempeño laboral, desearían que estos informaran del tema a los compañeros como parte de las costumbres en el Diario; contrariamente a lo que se esperaría, los subordinados asignan una baja incidencia. Una mayoría el 66% estima que no es conveniente participarlo, mientras un 34% sí cree conveniente proporcionar dicha noticia. Ahora bien, el hecho de que no consideren necesario el informar al resto de personal de las distinciones, no resta trascendencia entre los subordinados a considerar como importantes a los reconocimientos para el desempeño laboral, asignando una alta frecuencia a ello, contentiva del 76% de los entrevistados que resaltan la significación, contrastando con el 24% que no comparte esa idea. Internet y las reuniones informales se muestran como los canales más empleados para transmitir estas informaciones.

**\*Como integrantes del Diario y por lo tanto como las personas que construyen su historia (Sección de la encuesta 92)**

- “Estoy informado de la naturaleza y alcance del proyecto”
- “Considero importante mi contribución para la consolidación del diario”

Para el primer planteamiento un gran porcentaje se muestra a favor (77%). Y para el segundo uno aún más alto a favor (84%). Resultados sumamente positivos que muestran el sentido de compenetración del personal con la empresa, un aspecto bien forjado dentro de la cultura que promueve la organización.

**\*Considera que los directivos del Diario: (Sección de la encuesta 93)**

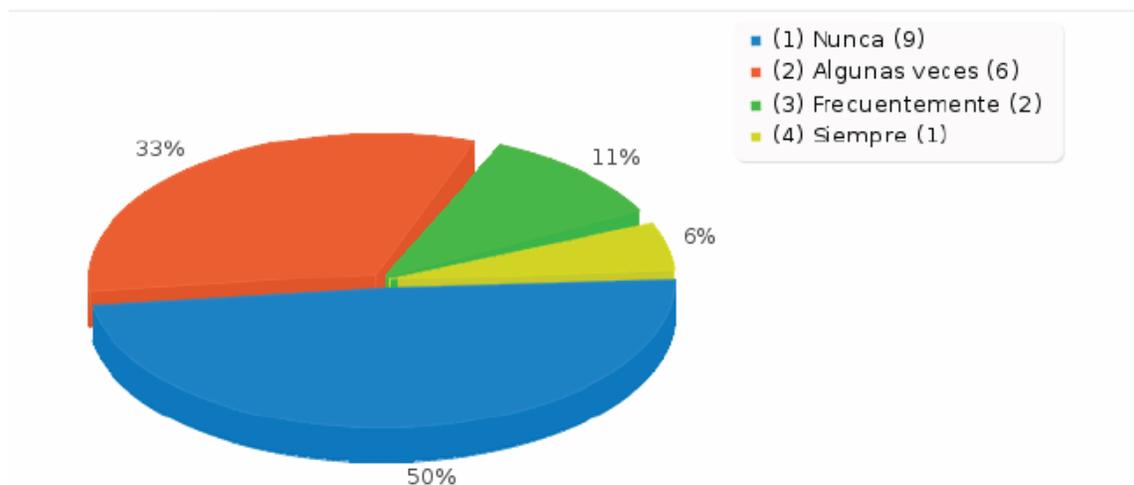
- “Les informan oportunamente sobre las decisiones que se toman”
- “Juzgan importantes los planteamientos de los empleados”
- “Crean el espacio adecuado para hablar de los temas profesionales”
- “Están dispuestos a escuchar los asuntos personales del empleado”

Aquí en estos tres ítems las opiniones se muestran con una tendencia mayormente favorable, de entre el 55% al 64%. Esta mayoría parece de acuerdo con la afirmación de que los directivos se comunican oportunamente con los empleados para las

cuestiones importantes, que consideran al empleado a la hora de tomar decisiones, y que son bien dispuestos a prestar oído a sus empleados. No obstante existe una minoría significativa, entre el 45% y el 36% que no parece estar de acuerdo con que la comunicación y atención de los directivos a los empleados sea del todo óptima.

**Gráfico 3**

Un lugar donde todos podemos entrar libremente



**Fuente:** Elaborado por los autores, a partir de los resultados obtenidos de la encuesta.

Los datos mostrados en el gráfico 3, nos hace evidente que la inmensa mayoría, el 83%, piensa que no puede entrar con plena libertad a la oficina del director del Diario.

**\*Considero al despacho u oficina del director del Diario (Sección de la encuesta 96)**

“Es una oportunidad que debo ganarme” enuncia el siguiente ítem. Aquí el 39% se muestra de acuerdo con tal afirmación, y un 61% en contra, que piensan que no se trata de una oportunidad que deben ganarse.

“Es un sitio restringido donde sólo entran los enchufados”: Un 72% niega esa afirmación, y tan sólo un 28% se muestra a favor.

“Entrar es un premio por mi desempeño”: Aquí un inmenso 78% se muestra en contra de la afirmación, y solamente el 23% a favor. Todos los resultados de esta sección apuntan a que si bien los empleados no ven que el ingreso a la oficina del director sea un privilegio totalmente libre, o un derecho de cierto personal preferido, tampoco lo ven como una recompensa por la labor que hacen. Al parecer la oficina del director es vista sencillamente como un sitio para entrar en situaciones especiales que lo requieran, más que un premio o algo por el estilo. Hay que tener en cuenta que también los empleados consideran que sus inquietudes son tomadas en cuenta por los directivos, como vimos en anteriores resultados, por lo que éstos no representan para el personal figuras

inaccesibles. Para estos asuntos, las reuniones formales, seguidas del Internet, son los canales más empleados para informar novedades.

#### 4.5. Comunicación Informal

**\*¿Cómo estima que es su comunicación informal con los distintos compañeros de trabajo? (Sección de la encuesta 100)**

- **“Con los compañeros con los que sólo mantengo relaciones de trabajo”**
- **“Con los compañeros de trabajo con los que mantengo amistad”**
- **“Con los compañeros de trabajo con los que comparto tiempo de ocio (amigos o no)”**

Para el primer ítem de este apartado, un gran 88% afirma tener relaciones entre “*buenas*” y “*excelentes*” con sus colegas. Un 82% afirma que la relación con sus amigos en el trabajo también es entre “*buenas*” y “*excelentes*”. Y para el tercer ítem sobre los compañeros de trabajo con quienes comparten tiempo de ocio sin ser amigos necesariamente, los encuestados indican otro 82% favorable a que dichas relaciones son entre “*buenas*” y “*excelentes*”. Todo esto permite apreciar que a simple vista los empleados se sienten en armonía con sus compañeros de trabajo, ya que las respuestas que indican lo contrario son muy bajas.

#### 4.6. Temas de Conversación

En esta parte de la encuesta resultan interesantes las respuestas de los empleados acerca de sus temas de conversación más recurrentes. Entre los que más hablan se hallan los temas referidos a la empresa en general, cómo marcha y sus problemas, con los porcentajes más altos para “*Algunas veces*”, siempre por encima del 50%, y el resto entre “*Frecuentemente*” y “*Siempre*”, 0% para “*Nunca*”, lo que indica que algunas veces hablan más de la empresa que otras, pero nunca dejan de hablar de ella. El tema predilecto parece ser el trabajo realizado en el mismo día. En menor porcentaje se refieren en conversaciones a los compañeros de trabajo o a asuntos personales. Las conversaciones cara a cara, seguidas por la Internet, y luego los mensajes de texto (por primera vez ganan relevancia) son los canales predilectos para conversar con sus colegas, siempre por encima del 50% de preferencia. Las reuniones informales también ganan importancia con un 42% de respuestas favorables entre “*Frecuentemente*” y “*Siempre*”

**\*¿En qué medida los comentarios/rumores repercuten en el desempeño laboral de los empleados? (Sección de la encuesta 103)**

- **“Aportan información relevante sobre la empresa”**
- **“Aportan información relevante sobre el trabajo”**
- **“Aportan información relevante sobre los compañeros de trabajo”**
- **“Enrarecen el ambiente de trabajo”**
- **“Afectan negativamente las relaciones de trabajo”**
- **“Distorsionan la calidad de las comunicaciones internas”**

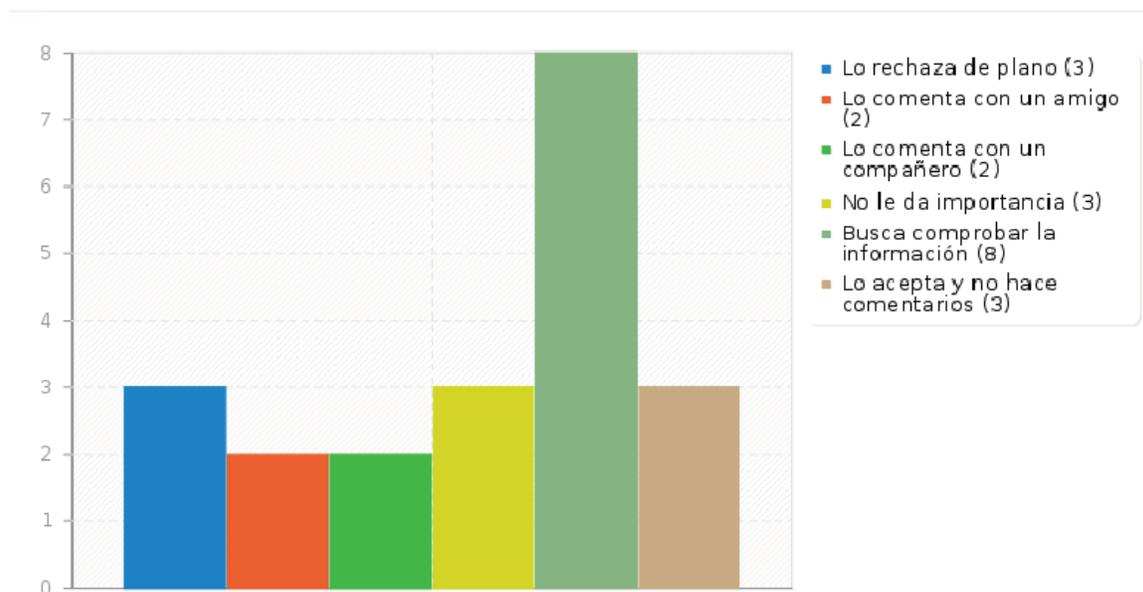
Este aspecto de las encuestas resulta de los más interesantes y muestra la visión de los empleados hacia la cultura del rumor/comentario y cómo inciden estos en su trabajo. Para los tres primeros ítems que evalúan si estos factores aportan información relevante sobre la empresa, el trabajo, o los compañeros laborales, una mayoría aplastante respondió con más del 80% entre las respuestas “*Nunca*” o sólo “*Algunas*”

veces”, demostrando que consideran los rumores algo inútil la mayoría de las veces como fuente de informaciones relevantes.

Ahora bien, para el ítem número cuatro, y los siguientes, que evalúan los aspectos negativos de los rumores, el personal de los diarios se mostró en cierta parte negativo, o con rechazos hacia el rumor/comentario: 53% piensan que “*Frecuentemente*” o “*Casi siempre*” estos factores enrarecen el ambiente de trabajo. 38% opina que afectan negativamente las relaciones de trabajo, 24% apunta a que “*Nunca*” es así, y 41% sugiere que “*Algunas veces*” sí ocurre. Sobre si se distorsiona la calidad de las comunicaciones internas, un significativo 41% favorece tal opinión, otro 41% piensa que esto ocurre “*A veces*”, y un 18% descarta que tal cosa ocurra. Estos resultados sugieren que existen opiniones encontradas acerca de si el rumor/comentario afecta negativamente las labores en la empresa; la mayoría está de acuerdo en que las “*enrarece*”; y aunque la mayoría también piensa que no afectan negativamente, no obstante existe una sustanciosa minoría que piensa que estos factores si resultan negativos. Pero yendo un poco más allá: también se pidió a los empleados que valoraran sus propias actitudes ante un rumor o comentario (ver **Gráfico 4**):

**Gráfico 4**

Valore su propia actitud ante un rumor/comentario



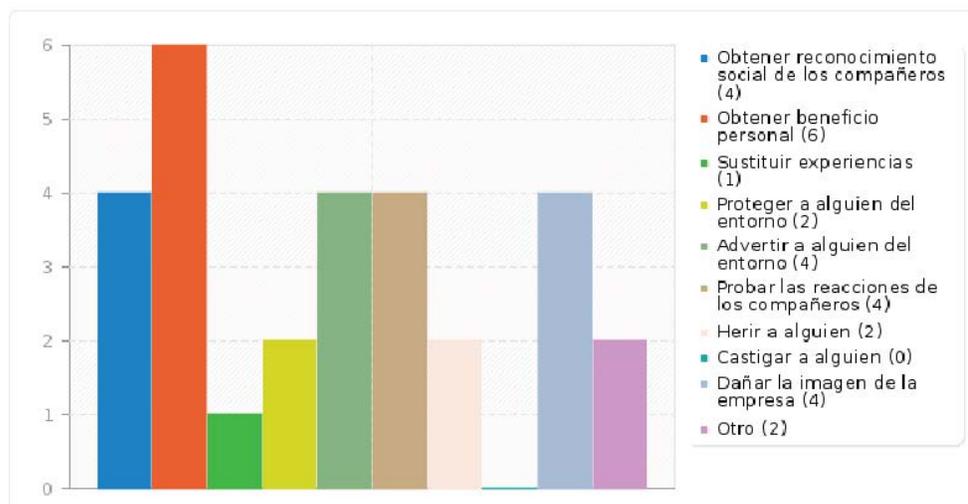
**Fuente:** Elaborado por los autores, a partir de los resultados obtenidos de la encuesta.

Se observa que muchos toman actitudes distintas en cuanto a rechazarlos de plano, compartirlos, ignorarlos, o guardárselos. Pero la predominante por gran mayoría es aquella de “*Buscar comprobar la información*”. Tal cosa sugiere que el rumor/comentario en efecto sí tiene importancia para los empleados en primer lugar, al no resultarles indiferente en su gran mayoría; no obstante no lo aceptan de inmediato, no les parece

confiable, ni una manera muy buena de obtener informaciones relevantes como vimos anteriormente. Lo que hacen ante un rumor es asegurar su validez mediante la confirmación por fuentes más confiables. Otro punto interesante sería saber qué piensan los empleados acerca del propósito con el que se difunden rumores o comentarios (ver **Gráfico 5**):

**Gráfico 5**

Valore la intención de los empleados (en caso de que ocurra) cuando difunden comentarios/rumores en el Diario.



**Fuente:** Elaborado por los autores, a partir de los resultados obtenidos de la encuesta.

Aquí se muestra que los empleados piensan en muchas posibilidades en cuanto al motivo de los rumores/comentarios: entre castigar o advertir a alguien, probar reacciones de los compañeros, obtener reconocimiento personal, o dañar la imagen de la empresa. Ninguno sugiere que la intención sea la de castigar a alguien, y muy poco se piensa que sea para herir a otro. La gran mayoría converge en que los rumores/comentarios lo que buscan es esencialmente obtener beneficio personal para quien los difunde. La conversación cara a cara, las reuniones informales, y las conversaciones en cafetería o bar (ganando relevancia por primera vez), resultan los medios más empleados para difundir rumores, en ese mismo orden. Seguidamente, en menor medida se hallan el teléfono, el Internet y un compañero de trabajo.

#### 4.7. Relaciones Informales

Al consultar sobre si están interesados en la repercusión que tienen las relaciones informales sobre su trabajo y sobre si consideran que resultan importantes para alcanzar un buen clima laboral, las respuestas fueron muy similares: en ambos casos una minoría cercana al 30% apuntó a que "*Frecuentemente*" o "*Casi siempre*" les interesa la repercusión o la consideran importante en el clima laboral, y muy cerca del 70% de las opiniones sugieren que sólo "*Algunas veces*" o "*Nunca*" resultan importantes las relaciones informales.

Ahora bien, al consultarles sobre en qué medida están interesados los empleados en las comunicaciones y relaciones informales; el 75% afirma que procura estar al tanto de lo que pasa (sin nadie que afirme lo contrario). Un 56% se muestra favorable a destacar la importancia que tienen las relaciones informales para la buena marcha laboral (sin nadie que se posicione en “Nunca”). Y finalmente un 50% estiman tales factores fundamentales para su desempeño (también sin nadie que exprese la opinión “Nunca”).

## 5. Consideraciones finales

Una vez cumplido el proceso de extraer los resultados de la investigación y analizar cada punto esencial procedemos ahora exponer un conjunto de reflexiones finales que constituyen el cuerpo conclusivo y que reseñamos en dos apartados atendiendo a las categorías que alimentaron nuestra investigación, guardando una correspondencia con nuestras conclusiones teóricas preliminares (Moret y Arcila, 2011) y los objetivos e interrogantes planteados.



### Sobre la comunicación interna.

- Hay una gran correspondencia entre lo que se ha referenciado teóricamente y lo que constituyen las líneas maestras de la política, comunicativa de la organización, las funciones y los objetivos de la comunicación interna asumidos por la organización con los planteamientos conclusivos teóricos. Esto implica que el diseño formal de la comunicación interna está en concordancia con su práctica, tal como se evidencia en el componente empírico. El estudio empírico corrobora que la comunicación interna constituye un recurso estratégico de gestión para la empresa y que constituye uno de sus rasgos culturales.
- Se confirma la correspondencia entre los planteamientos expresados por los directivos con los del personal en cuanto al uso de los recursos en que se apoya la comunicación interna.
- La comunicación interna descansa en cuatro grandes aspectos: las dimensiones de conversar (correspondencia con las conversaciones cara a cara); el sistema de reuniones (las reuniones formales); los recursos mediados (Internet) y los recursos informales (las reuniones informales y las conversaciones en la cafetería o bar). Esto indica que la comunicación interna posee un alto componente oral e interpersonal.
- Se confirma que la comunicación interna guarda correspondencia con el sistema cultural, es un importante mecanismo para compartir mensajes sobre los aspectos culturales entre los miembros de la organización, favorecer las relaciones interpersonales y darles cohesión.
- Se confirma el papel de la comunicación ascendente como recurso potenciador de la participación en la organización. El estudio empírico muestra la conveniencia de propiciar un mayor clima de confianza en el tratamiento personal que cada superior haga de los planteamientos de los empleados.
- El papel que los directivos y los empleados dan a los recursos de comunicación informal en su estrategia comunicativa confirma una de las preguntas de la investigación relativas a la existencia de una correspondencia entre los recursos de comunicación interna formales con los informales.

### **Sobre la cultura en la organización.**

- Los datos empíricos confirman que la cultura es aprendida por los miembros de la organización. Igualmente que el conjunto de elementos culturales considerados se corresponden a la realidad abordada. Cualquier empresa está dotada de un sistema de creencias y artefactos culturales que la hacen única, reconocible y diferente a las de su sector y a las del resto de las organizaciones.
- La realidad formal dibujada por los directivos guarda una alta correspondencia con la percepción que sobre los aspectos culturales tienen los trabajadores.
- Podemos señalar que en la transmisión de la cultura en las organizaciones objeto de estudio no se da mucho peso a la oralidad en cuanto a la difusión de los valores de las empresas, y que son preferibles canales alternativos como tableros de anuncios o internet. Es muy significativo que se haga mucho más énfasis en este tipo de medios no tan personales y que exista la confianza en los mismos, ya que muestra a la empresa y sus valores como un ente poco ligado a una sola voz; más bien como cuestiones siempre presentes.

### **6. Referencias bibliográficas.**

-Alonso, Catalina M., Gallego, Domingo J., Ongallo, Carlos y Alonso, José M. (2004): "Psicología social y de las organizaciones. Desarrollo institucional", Editorial Dykinson, Madrid.

-García G., Jesús (1998): "La comunicación interna", Ediciones Díaz de Santos, Madrid.

-Goldhaber, Gerald M. (1977): "Comunicación organizacional", Logos Consorcio Editorial, México.

-Kreps, Gary L. (1995): "La comunicación en las organizaciones", Addison Wesley Iberoamericana, Wilmington.

-La Torre, José M. (2001): "Entusiasmar a la propia institución. Gestión y comunicación interna en las organizaciones sin ánimo de lucro", Ediciones Internacionales Universitarias (Eiunsa), Madrid.

-La Torre, J. M. (2001). *Entusiasmar a la propia institución. Gestión y comunicación interna en las organizaciones sin ánimo de lucro*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias (Eiunsa).

-Moret, J. y Arcila, C. (2011). *Comunicación Interna e Informal en las Organizaciones*. Temas de Comunicación (22).

-Moret, J. y Arcila, C. (2009). *Comunicación interna y cultura en las organizaciones: Caso Grupo Fisa (España)*. *Anuario Electrónico de Estudios en Comunicación Social "Disertaciones"*, 2 (2), Artículo 5. Disponible en la siguiente dirección electrónica: <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones/>

-Restrepo, M. y Rubio, J. (1992). *Intervenir en la organización*. Bogotá: Significantes de Papel Ediciones.

-Sommer, B. y Sommer, S. (2001). *La investigación del comportamiento. Una guía práctica con técnicas y herramientas*. México: Oxford University Press.