

Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación

Departamento de Comunicación y Diseño

Carrera Relaciones Publicas e Institucionales

Cátedra Públicos Internos

TRABAJO PRACTICO NUMERO

COMUNICACIÓN INTERNA

DE MANERA ASCENDENTE

Indice

Introducción Definición de Comunicación Interna 3

Modelo interactivo de la Comunicación de las organizaciones 4

Herramientas de la Comunicación Interna 5

Canales y tipos de comunicación internas 6

Comunicación Ascendente 8

Resumen esquemático 11

Conclusión 12

Bibliografía 13

Introducción

Definición de Comunicación Interna

La comunicación interna, siempre ha existido en todo tipo de organizaciones, sobre todo en aquellas empresas preocupadas por la calidad y a las que se califica como excelentes. Esta considerada como una herramienta de gestión y es un signo de modernidad como el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas (Kreps, 1990). Ha de ser fluida, implicate, motivante, estimulante y eficaz en si misma. Y estar orientada a la calidad en función del cliente (Costa, 1998). Sus funciones y objetivos deben estar incluidos dentro del Plan Estratégico de la Compañía.

*La comunicación Interna persigue: contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace (objetivos empresariales); lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la productividad. **Todo ello para alcanzar la máxima optimización de los recursos de las empresas e instituciones, realizando los proyectos con mayor eficacia y al menor costo posible.***

Modelo interactivo de la Comunicación de las Organizaciones. (Kreps,1990)

Innovación

Canales externos

Canales internos

Estabilidad

Organización

Ambiente pertinente

Herramientas de la Comunicación Interna

Estas son las herramientas de comunicación más usadas en las empresas e instituciones

- *Notas internas operativas*
- *Reuniones con los miembros del equipo*
- *Tablones de anuncios*
- *Seminarios*
- *Cursos*
- *Memos para informar sobre asuntos de la empresa*
- *Grupos de trabajo interdepartamentales*
- *Reuniones con otras divisiones*
- *Presentaciones económicas / nuestros servicios*
- *Actos o eventos internos*
- *Manual de bienvenida*
- *Memoria*
- *Grupos de mejora*
- *Plan de comunicación interna*
- *Revista Interna*
- *Video o CD Corporativo*
- *Encuesta de Clima laboral*
- *Buzón de sugerencias*
- *intranet*
- *Círculos de Calidad*
- *Auditoria de comunicación*
- *Teléfono de información y otros.*

Canales y tipos de Comunicación Interna

El esquema presentado a continuación hecho por Lucas Martín, permite visualizar con claridad los distintos tipos de comunicación interna, nosotros explicaremos la comunicación formal informal y la comunicación ascendente

Descendente Horizontal Ascendente

Formal *Con los subordinados Con los colegas Con los jefes*

Informal *Con los seguidores Con los amigos Con los lideres*

Comunicación Formal:

Transmite los mensajes oficiales de la organización, respetando y siguiendo las líneas del organigrama, otorgando una visión clara de los causas del traslado de la información.

La realidad formal de una empresa esta compuesta por dos aspectos fundamentales a tener en cuenta en la comunicación: una organización funcional y una organización jerárquica.

La organización funcional se basa en analizar por separado cada una de las diferentes tareas o funciones que en ella se realizan, con el fin de conseguir un funcionamiento global optimo. Es la que se conoce como el tipo de organización que se deriva de la división del trabajo.

La organización jerárquica nos muestra las líneas de autoridad que se dibujan en la empresa a través de una organización formal de sus tareas de arriba abajo, desde la más alta dirección hasta el ultimo y mas sencillo colaborador dentro de la compañía.

La comunicación formal que se deriva de una organización funcional y jerárquica se plasma de forma grafica en las lineas horizontales y

verticales del organigrama y nos conecta directamente con los distintos tipos de comunicación interna que transcurren por esos canales:

- La comunicación descendente
- La comunicación ascendente
- La comunicación horizontal

Comunicación Informal:

Estos canales de comunicación informal no están planificados. Surgen de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la organización y representa una parte importante de toda la comunicación que se genera en las grandes organizaciones. Esta información que se genera y emite es de forma no oficial.

Esta comunicación se produce de forma espontánea, no esta controlada por los altos ejecutivos, que pocas veces pueden ejercer influencia sobre ella, y esta motivada por el propio interés del individuo (Rogers, 1980).

La principal forma de comunicación informal es el rumor; este aparece cuando los canales de comunicación formal no proporcionan la suficiente información a los miembros de la organización sobre la vida y funcionamiento de la misma y recurren a otras fuentes para obtenerla.

Los rumores transportan contenidos que son de interés para los integrantes de la empresa, se dice lo que se esta haciendo y los cambios que se producen y que se van a producir. Se puede definir como información vaga y confusa, que procede de fuentes no claramente identificadas, que corre a través de los canales informales, dando lugar a un conocimiento generalizado sobre temas que afectan a una organización (Lucas Martín, 1997).

Comunicación Ascendente

La comunicación ascendente o flujo de comunicación hacia arriba surge de los niveles bajos de la empresa o institución y su recorrido es justo el contrario de la descendente: nace en la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos, en función de cómo estén organizados los canales formales de comunicación, hacia la alta dirección de la empresa. Es muy importante puesto que permite:

- Comprobar si la comunicación descendente se ha producido y trasladado de forma eficaz y fidedigna.
- Recoger inputs procedentes de todos los rincones de la organización, que son muy importantes y se deben tener en cuenta en el momento de diseñar las políticas estratégicas de la compañía.

Si no existe una correcta vinculación de la comunicación ascendente no existe retroalimentación. Kreps (1990) citando a Barnad explica que los individuos que se encuentran en los niveles mas bajos de la jerarquía son a menudo los contribuyentes mejor informados para la toma de decisiones.

Con frecuencia los canales de comunicación ascendente no están suficientemente desarrollados, hecho que provoca graves problemas de comunicación interna.

Esta comprobado que los superiores tienden a recibir información donde sus empleados le comunican aquello que ellos desean que conozcan, eliminando de sus mensajes aquella informaciones que puedan desagradar a sus superiores.

Los empleados tienden a enviar los mensajes maquillados a sus superiores, intentando aproximarlos a aquello que de antemano saben que desean oír; esto repercute en que la dirección recibe una retroalimentación inexacta al funcionamiento y el logro de objetivos en los puestos inferiores y medios de la empresa.

Para lograr una correcta comunicación la dirección debe enfatizar en la necesidad de recibir informaciones altamente precisas, nunca debe premiar la retroalimentación positiva, así podrá crear una dinámica que permita el ascenso tanto de comunicaciones positivas como negativas, que se aproximen al máximo a la realidad de la organización en cualquiera de sus áreas, departamentos o lugares de trabajo.

Medios de la comunicación ascendente

- Reuniones periódicas
- Entrevistas personalizadas
- Círculos de calidad
- Las notas de obligadas respuesta
- Teléfonos de servicios
- Encuestas
- Sistema de sugerencias (buzones, cartas al director, etc.).

Objetivos de la comunicación ascendente

El objetivo fundamental de la comunicación ascendente es favorecer el dialogo social en la empresa o institución para:

- Que todos se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos.
- Que afloren energías y potencialidades ocultas.
- Lograr el máximo aprovechamiento de las ideas
- Favorecer el auto análisis y la reflexión
- Estimular el consenso

(Villafañe, 1998).

Principales funciones de la comunicación ascendente

- Proporcionar a los directivos el feedback adecuado acerca de asuntos y problemas actuales de la organización, necesarios a la hora de tomar decisiones para dirigir con eficacia.

- Ser una fuente primaria de retorno informativo para la dirección, que permite determinarla la efectividad de su comunicación descendente.
- Aliviar tensiones, al permitir a los miembros de nivel inferior de la organización compartir información relevante con sus superiores.
- Estimula la participación y el compromiso de todos, de este modo se intensifica la cohesión de la organización (sin embargo los canales de comunicación ascendente están, normalmente, poco desarrollados en las organizaciones empresariales, lo que causa muchos problemas de eficacia en la comunicación).

(Kreps, 1990 y Lucas Martín, 1997)

Puntos débiles de la comunicación ascendente

- El riesgo de facilitar el excesivo control por parte de la dirección.
- Provocar la ira del director cuando el mensaje es desagradable; así a menudo, solo se comunican a los jefes los mensajes favorables, lo que provoca el aislamiento de los ejecutivos.
- La poca receptividad de los directores
- Insuficiencia de canales

(Kreps, 1990 y Lucas Martín, 1997).

Resumen Esquemático

Comunicación Interna

Comunicación Comunicación

Formal Informal

(El Rumor)

Conclusión:

La habilidad para la escucha es muy importante en una comunicación ascendente, ya que es muy difícil obtenerla.

Hay muchas vías a través de las cuales la dirección puede enviar mensajes hacia los estratos que, por debajo de ella, configuran los diferentes niveles de la organización, pero hay pocas vías para el movimiento de información en sentido ascendente hacia la dirección. Quizá la vía ascendente más evidente de todas es la cadena humana de todas las personas que hablan con otras personas: el hombre que trabaja con la máquina habla con su capataz, el inspector a su jefe y así, pasando de persona a persona, la información acaba por llegar a la cúspide.

Esta cadena de comunicación tiene un potencial, pero rara vez da buenos resultados porque esta repleta de escuchantes deficientes. Se puede producir fallos por tres razones al menos:

- Sin escuchas eficientes, las personas no hablan con libertad y el flujo de la comunicación rara vez se pone en movimiento.
- Si el flujo empezara, un solo escuchante deficiente sería bastante para cortar su desplazamiento hacia la cúspide.
- Aunque el flujo continuara hasta la cúspide, es probable que el contenido de los mensajes sufriera graves distorsiones en su recorrido.

Seria absurdo asumir que estas líneas de comunicación ascendente iban a poder funcionar sin perturbaciones, pero no hay razón para pensar que no se pueden perfeccionar con una mejor escucha. Pero los primeros pasos ha de darlos la alta dirección. Mas y mejor escucha por su parte puede cebar las bombas que inicien el flujo ascendente de información.

Bibliografía

- *Juan Benavides, Joan Acosta, Pere– Oriol costa, Anna Fajula Philipp Furst, Eduardo Liria, Francisca Morales, Agustín Perdiuerm Jose Ricarde, David Roca, Angel Rodríguez, Pere Soler, Jordi Ventura y Justo Villafañe. Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. Ed Gestion 2000 Barcelona, 2001.*
- *Ralph G. Nichols y Leonard A. Stevens Harvard Busines Review Comunicación Eficaz Ed Deusto España, 2000*
- *Chris Roebuck. Comunicación eficaz Ed Blume Empresa Barcelona, 2000*

Es una herramienta para gestionar empresas Es una herramienta para

gestionar la empresa

Conunicacion

Vertical

Ascendente

Descendientes

Univoca o

Institucional

Conunicacion Horizontal

Se produce entre

Personas y Departamentos

Que estan en un mismo nivel del Organigrama

(Entre Compañeros)