

LA EFECTIVIDAD DE LOS SISTEMAS DE COMUNICACIÓN INTERNA DE UNA MANUFACTURERA EN PUERTO RICO

Por

Iniabelle Acosta-Vidal
MBA Gerencia Industrial
Escuela de Gerencia
Recinto Metropolitano
Universidad Interamericana de Puerto Rico

Abstracto

Actualmente tenemos muchas opciones de mecanismos de comunicación a escoger pero por no tomar los patrones de uso de los empleados no hacemos la mejor selección. Tradicionalmente el método de comunicación antiguo más utilizado era la comunicación verbal, pero en la actualidad ha habido una explosión de diversos métodos de comunicación escrita como correos electrónicos, “bulletin boards” y “corporate blogs”. Todos estos métodos de comunicación han entrado a nuestras compañías en busca de mejorar y agilizar la forma de llevar los mensajes a los empleados. Es difícil tomar la decisión en como asignar el presupuesto para las comunicaciones internas y la técnica más adecuada a usar. Para comparar el uso y preferencia de la comunicación verbal y comunicación escrita, una encuesta fue realizada en una manufacturera privada en Puerto Rico. Este artículo presenta el análisis de los resultados de los hábitos de consumo de comunicación y la distribución de presupuesto para el mismo. Encontramos que el presupuesto se invierte mayormente en comunicación escrita y la preferencia de los usuarios son la comunicación verbal. Al final de este estudio demostramos que el presupuesto para la comunicación está fijado incorrectamente. En el futuro es un área para considerar un análisis más profundo sobre la costo-efectividad de los mecanismos de comunicación interna.

Introducción

Actualmente existe la necesidad de distinguir entre los varios mecanismos de comunicación. Las compañías ignoran la importancia de la comunicación interna a los empleados. La comunicación interna es generalmente definida como el flujo de comunicación entre las personas

dentro de los límites de una organización (Mazzei, 2010). Tenemos muchas opciones de mecanismos de comunicación a escoger pero por no tomar los patrones de uso de los empleados no hacemos la mejor selección. Aunque se han realizado estudios similares en Estados Unidos, estos no toman en cuenta el factor geográfico y social de PR. En nuestro estudio damos los primeros pasos para proveer las herramientas necesarias para discernir entre los mecanismos de comunicación más costo efectivo.

En este estudio medimos los patrones de consumo y la distribución de dinero de los mecanismos de comunicación y sorprendentemente encontramos una discrepancia en como el dinero esta distribuido en los mecanismos de comunicación en contraste con los patrones de consumo. Esta información nos ayuda a tener una idea mas clara de que factores considerar a la hora de discernir en cómo invertir dinero en los diferentes mecanismos de comunicación. Este artículo reporta en hallazgos de encuestas que contenía varias preguntas a empleados de una industria manufacturera relacionado a su experiencia con respecto a las comunicaciones en su entorno laboral. Estos resultados fueron evaluados haciendo uso de herramientas estadísticas.

Usando data histórica de expensas del año 2011-2012 y las encuestas mencionadas previamente de una industria privada en Puerto Rico, analizamos la relación entre presupuesto y preferencia de empleados de los métodos de comunicación internos.

La evidencia muestra que las compañías utilizan el dinero para comunicaciones internas inefectivamente, no cuantifican lo que invierten en lo que verdaderamente le interesa al usuario y a su vez ignoran sus preferencias ---esto es las comunicaciones verbales ----invirtiendo de forma desenfocada. Este artículo presenta la relación entre la distribución de dinero de los diferentes mecanismos de comunicación y los patrones de consumo de los empleados.

En la sección 3 de este artículo presentamos la revisión de literatura o los trabajos relacionado con este tema. En la sección 4 presentamos el procedimiento, esto significa el proceso que realizamos para obtener los resultados. En la sección 5 presentamos hallazgos y discusión, y en la sección 6 presentamos las conclusiones relacionadas a este estudio.

Revisión de literatura

A grandes rasgos la mayoría de los artículos presentados que parecen compartir inicialmente o estar relacionados con la métrica son en realidad enfoques dedicados a otros temas de comunicación interna como mercadeo, ambiental o específicamente de "blogs" o páginas de internet ("Effective internal environment-related communication" (Uusi-Rauva & Nurkka, 2010), "Engaging staff through internal communications" (Landais, 2009), "Inside information (Internal Communication)" (Exon, 2002), "Marketing Communications: a vital element of achieving change" (Neumann & Sumser, 2002) and "5 ways to improve your corporate blogs" (Leandri, 2007)). Pero ninguno de estos calcula las métricas evaluadas en este estudio. Solo el artículo "Promoting active communication behaviours through internal communication" (Mazzei, 2010) es similar a este estudio debido a que su propósito fue la definición de comunicaciones internas y la importancia de esta como un recursos intangibles en lugar de límites organizacionales (Mazzei, 2010). Es importante señalar que muchas compañías también evalúan internamente la efectividad de los medios de comunicación pero sin medir la relación entre costos y efectividad o preferencias. Por ejemplo la compañía Baker & McKenzie ponen tanto esfuerzo en las comunicaciones internas como en las comunicaciones externas. Esta compañía define el éxito como tener personas altamente comprometidas que piensen, actúen y se comporten como "accionistas" en el negocio (Landais, 2009). Para la gerencia de Baker &

McKenzie el comprometer el personal a través de las comunicaciones internas implica asegurar que todos entienden las prioridades claves: como los empleados se ajustan a estas y que a su vez pueden alcanzar su potencial (Landais, 2009). Al igual que en la compañía donde se hizo este estudio, Baker & McKenzie han implementado un programa de actividades que incluyen la publicación de un periódico trimestralmente, encuestas al personal y un “news ticker” electrónico donde le llegan las últimas historias y logros directamente a la pantalla de la computadora. Muchas de estas actividades son más efectivas con un grupo de audiencia que con otro. Por ejemplo, notificaciones internas usando el correo electrónico pueden trabajar bien para personas que están en su escritorio todo el día y permanecen conectadas a la computadora, pero personas en el campo de trabajo puede que nunca sean alcanzadas a través de correos electrónicos (Neumann & Sumser, 2002). Este es el caso de la compañía donde se realizó el estudio aquí evaluado, mucho de sus empleados trabajan en áreas de manufactura y no pueden acceder computadoras regularmente. Por otro lado Exxon explica que comunicar la filosofía del negocio y la marca internamente puede ser tan importante como los métodos usados para mercadear la compañía (Exon, 2002). El grupo de comunicación Fleishman-Hillard han realizado un estudio en US donde encontraron que los dos beneficios de los programas de comunicaciones fueron: la creación de resultados finales y la oportunidad de reducir costos (Exon, 2002). Este mismo estudio también reveló que los canales de comunicación más comunes de las compañías son: periódicos impresos, páginas de “intranet”, correos electrónicos, mensajes de voz, televisión, audio y video “streaming” (Exon, 2002). Nuevas tecnologías continúan afectando la forma en el que las organizaciones manejan las comunicaciones externas e internas (Leandri, 2007). Los “blogs” o páginas de internet informales de comunicación, fueron desarrolladas en comunicaciones internas para ayudar a mejorar el flujo de información y

el mantenimiento de redes importantes (Leandri, 2007). La desventaja de este método es que no hay interacción y la información fluye en una sola dirección. El siguiente artículo se diferencia de los demás no solo porque mide la relación costo efectividad sino porque nuestros resultados están concentrados en el factor geográfico y social de PR. Los artículos mencionados anteriormente demuestran de una forma precisa la validez y la importancia de las comunicaciones internas pero ninguna menciona su efectividad y relación con los costos de implementación.

Procedimiento

En esta sección buscamos identificar la relación entre distribución del presupuesto de comunicación versus las preferencias de los empleados, para esto colectamos data de reportes de gastos del 2011- 2012 de una manufacturera privada de PR y encuestas realizadas a empleados no exentos de la misma manufacturera. Con este fin investigaremos: como se distribuye el presupuesto a través de los diferentes mecanismos de comunicación y cuáles son las preferencias de los diferentes mecanismos de comunicación para los usuarios. Utilizamos data de gastos del pasado año para analizar la distribución de presupuesto de comunicación. Para entender las preferencias de los usuarios a los diferentes mecanismos de comunicación utilizamos la herramienta de encuestas. Los gastos de los mecanismos de comunicación se rompieron de la siguiente forma:

Mecanismos de Comunicación (solo donde hubo gastos)
Plasmas
Banners
“Flyers”

“Tent cards”
“Net presenter” para los plamas
Periódico
Pared de información
Grupos Focales
Talleres de comunicación

Tabla 1 Mecanismos de comunicación donde se invirtió dinero

La tabla 1 presenta los diferentes mecanismos de comunicación en los que se incurrieron en gastos conmensurables durante el pasado año. La información utilizada para el análisis de distribución de dinero proviene de una compañía manufacturera de consumo localizada en Puerto Rico en el año 2011-2012. Se utilizó la data de una sola planta manufacturera de 895 empleados regulares.

Para entender las preferencias de los empleados distribuimos cuestionarios a una población aleatoria de la misma planta en la que se tomó la información de distribución de presupuesto. Fueron 54 encuestados, todos empleados no exentos y en su mayoría empleados de áreas de manufactura. Los empleados no exentos representan un 81% del total de empleados regulares de esta manufacturera. La población de los encuestados son personas de ambos sexos con diferentes niveles asaláriaes y diferentes edades.

La encuesta consistió de un cuestionario en donde indagamos en múltiples preguntas. Indagamos su preferencia entre comunicación verbal o escrita. Indagamos en la preferencia sobre los diferentes métodos de comunicación escrita, y la frecuencia de la comunicación verbal en sus áreas de trabajo con sus respectivos supervisores. Se les presentó una serie de alternativas donde el encuestado tuvo que escoger varias herramientas de comunicación para que seleccionaran cuales utilizaban. Se indagó con a la frecuencia de comunicación verbal con sus supervisores donde se presentaron las siguientes frecuencias: varias veces a la semana, una vez a la semana,

dos veces al mes, una vez al mes y ocasionalmente. También se indagó sobre la calidad de la comunicación y se les dio las siguientes alternativas: excelente, regular o pobre. Estas encuestas fueron cuantificadas y utilizadas para las graficas que evaluaremos a través de este estudio.

Hallazgos

En esta sección mostramos los datos de la distribución de presupuesto y los resultados obtenidos por la encuesta para entender la preferencia del usuario. Primero describimos la distribución de presupuesto para los métodos de comunicación y luego los contrastamos con las preferencias. Los datos muestran que distribución de dinero y los patrones de uso de los empleados discrepan.

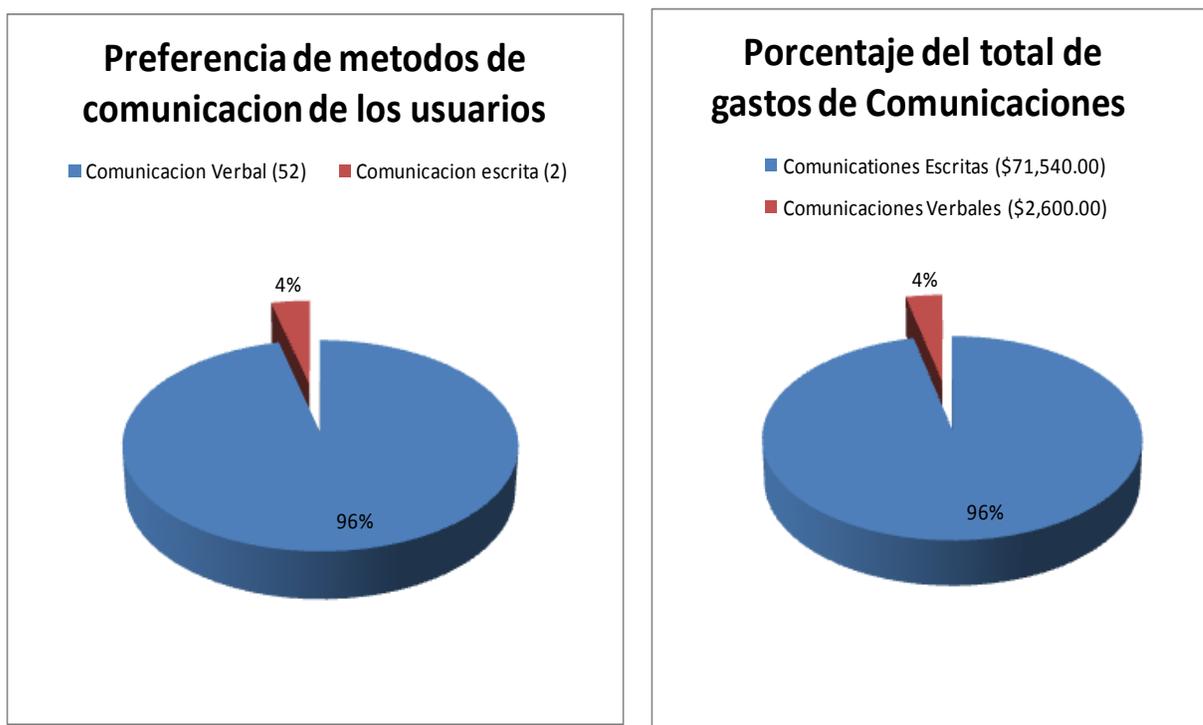


Figura 1 Preferencia de Métodos de Comunicación de los usuarios y Figura 2 Porcentaje del total de gastos de comunicaciones

La figura 2 nos muestra como el 96% del dinero es usado en comunicaciones escritas o visuales y la preferencia del 96% de los usuarios son las comunicaciones verbales (Figura 1).

Las compañías invierten el dinero predominantemente en mecanismos de comunicación que no son las preferencias de los empleados. El dinero de presupuesto de comunicación se distribuye de forma asimétrica, la mayoría es utilizada para la comunicación escrita y la minoría en comunicación verbal, sin embargo no todo el dinero utilizado para la comunicación verbal es cuantificado, debido a que el tiempo de las reuniones departamentales o de planta no lo cuantifican como parte del presupuesto de comunicaciones.

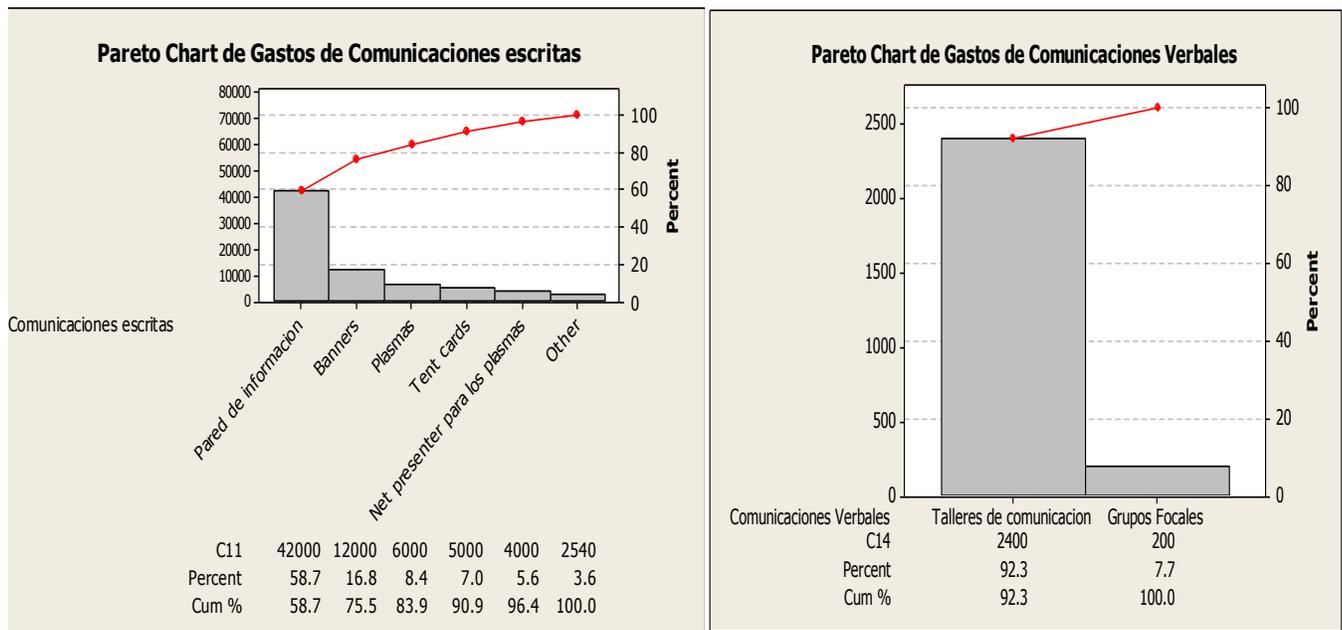


Figura 3 Distribución de gastos en Comunicaciones Escritas y Figura 4 Distribución de gastos en Comunicaciones Verbales

La figura 3 nos señala que el 75.5% de los gastos de comunicaciones escritas fueron utilizado entre la pared de información y “banners”. Del total de los gastos para las

comunicaciones internas solo el 4% es asignado a comunicaciones verbales y este 4% se subdivide solo en talleres de comunicación y grupos focales (Figura 2 y Figura 4).

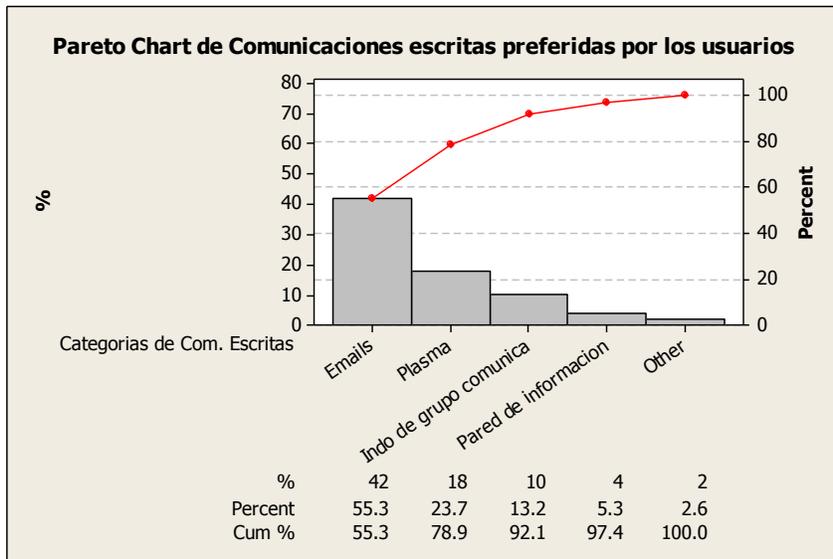


Figura 5 Métodos de Comunicaciones escritas preferidas por los usuarios

Los usuarios prefieren la comunicación verbal seguido por comunicación escrita específicamente emails (53.3%) (Figura 5), sin embargo la mayor parte del dinero invertido para comunicación escrita es para la pared de información y banners (75.5%) como mencionamos anteriormente (Figura 3). Luego de los emails la próxima preferencia de los empleados para las comunicaciones escritas son los plasmas y los plasmas consumen solo el 8.4% del total de los gastos.

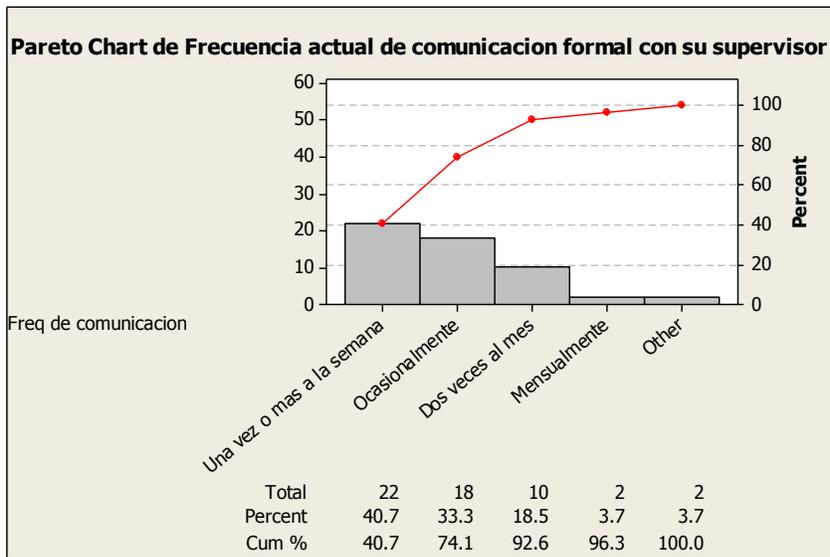


Figura 6 Frecuencia Actual de comunicación formal con el supervisor

La figura 6 nos enseña los resultados de la frecuencia actual de la comunicación formal verbal de los empleados con su supervisor, esto significa la cantidad de veces que los empleados reciben información formal directamente de su supervisor. El 59% de los encuestados alegan que reciben información de su supervisor menos de una vez a la semana.

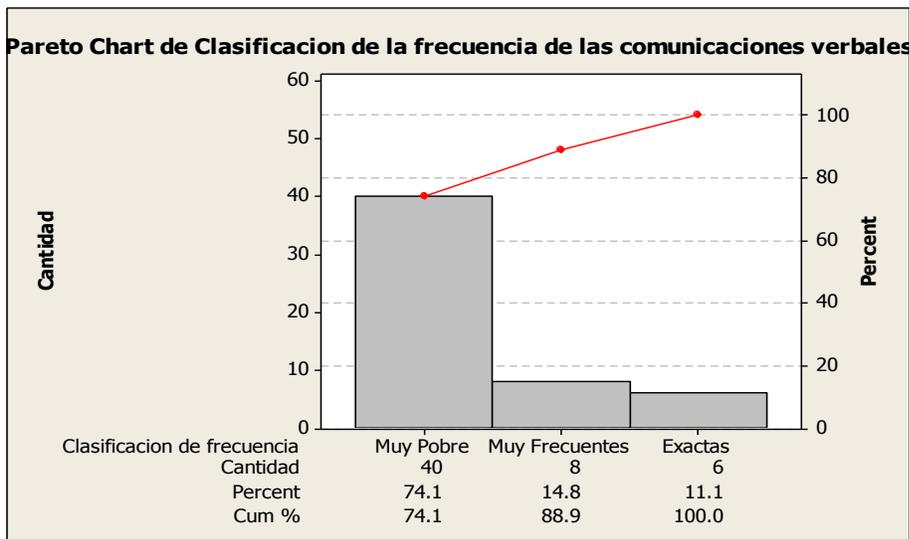


Figura 7 Clasificación de la frecuencia de las comunicaciones verbales actualmente

La figura 7 nos presenta los resultados a la pregunta sobre como los empleados clasifican la frecuencia de las comunicaciones en sus áreas de trabajo. Esta data enseña que el 74.1% de los empleados piensan que la frecuencia de las comunicaciones verbales son muy pobre.

Análisis de los hallazgos

En esta sección se analizan los resultados del estudio, donde se muestra evidencia de que las compañías utilizan el dinero para comunicaciones internas ineffectivamente: no cuantifican lo que invierten en lo que verdaderamente le interesa al usuario y a su vez ignoran sus preferencias invirtiendo de forma desenfocada.

A pesar de que la comunicación verbal es la más efectiva o preferida para los empleados, las compañías no cuantifican del todo la cantidad de dinero que invierten en comunicación verbal, lo cual dificulta el poder medir la costo efectividad de este mecanismo. Las reuniones departamentales y las reuniones de planta no forman parte de los gastos de comunicación verbal. Durante la búsqueda de información para este estudio, también descubrimos que no existe ningún presupuesto en finanzas asignado a las comunicaciones internas, todos los gastos asociados a comunicaciones fueron adquiridos de otras cuentas como la de recursos humanos y proyectos especiales.

Las compañías distribuyen el presupuesto de comunicaciones incorrectamente, las preferencias de los usuarios son las comunicaciones verbales pero el dinero se asigna en las comunicaciones escritas. Además la gran mayoría de los empleados consideran que las comunicaciones verbales (su preferencia) son muy pobres. Una de los métodos de comunicación verbal más accesible y más fácil de ejecutar son las reuniones de los supervisores con sus

empleados. En los hallazgos de este estudio encontramos que la gran colectividad de los empleados arguye que la frecuencia de reuniones formales con sus supervisores es menos de una vez a la semana.

Las compañías invierten en forma desenfocada en múltiples métodos de comunicación escrita cuando solo unos pocos son preferidos por los usuarios. Dentro de las comunicaciones escritas la preferida por los usuarios son los correos electrónicos o emails mientras que la gran mayoría de los gastos de estas comunicaciones son usados para la pared de comunicación y los banners.

Los mayoría de los mecanismos de comunicación visual son tan inefectivos actualmente que las personas ignoran su información. Otra área interesante a estudiar en un futuro seria entender cómo hacer los mecanismos de comunicación escrita más efectivos.

Conclusión

En este artículo estudiamos la relación entre la distribución de dinero en los mecanismos de comunicación de las empresas, y los patrones de consumo de información en empresas privadas para entender donde alocar efectivamente los recursos a la hora de decidir cuál de los mecanismos de comunicación debe ser utilizado.

Encontramos que la extrema mayoría de la asignación de dinero se distribuye desproporcionadamente para la comunicación escrita; de igual forma se encontró que los patrones de consumo de la información demuestran que la comunicación escrita es menospreciada en la mayoría de los casos.

Basado en la distribución de presupuesto y patrones de consumo podemos concluir que el presupuesto para las comunicaciones está siendo fijado incorrectamente dado a que se están ignorando los patrones de uso de los empleados; sin embargo no podemos indicar cual mecanismo es mas costo efectivo dado a que la comunicación verbal no está cuantificada del todo dentro del presupuesto de comunicación de la compañía. Luego de realiza este estudio hemos identificado dos áreas de interés a ser evaluadas en el futuro. Una de las áreas de suma importancia es considerar como cuantificar el presupuesto utilizado para las comunicaciones verbales para poder contractar la costo-efectividad de la comunicación verbal con los otros mecanismos.

Se observo la distribución de dinero y patrones de consumo de los empleados y nos percatamos que están mal distribuidos pero no podemos decir cuan costo efectivo es porque no podemos cuantificar el costo de la comunicación verbal. A pesar de que podemos decir que el presupuesto está mal distribuido desafortunadamente no consideramos la distribución de dinero para tener una idea más clara de la costo efectividad Otra área a investigar es como transformar las comunicaciones visuales ignoradas para hacerlas más efectivas. Esto significa que a pesar de que las comunicaciones escritas han sido evaluadas como preferidas en muchos estudios anteriores no se puede generalizar su efectividad para cualquier tipo de comunicación escrita dentro de cualquier compañía.

Referencias

- Exon, M. (2002). Inside information (Internal Communication). *Design Week* , 17.9, 26.
- Landais, B. (2009). Engaging staff through internal communications. *Strategies: The Journal of Legal Marketing* , 11.7, 16.
- Leandri, S. J. (2007). 5 ways to improve your corporate blogs. *Information Outlook* (11.1), 14.
- Mazzei, A. (2010). Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal* , 15 (3), 221-234.
- Neumann, E., & Sumser, R. (2002). Marketing Communications: a vital element of achieving change (Mini Forum: Human Resources Management). *The Public Manager* , 31.4, 9.
- Uusi-Rauva, C., & Nurkka, J. (2010). Effective internal environment-related communication. An employee perspective. *Corporate Communications: An International Journal* , 15 (No. 3), 299-314.