

FRANCISCO JERÓNIMO PEDRAZA SANZ

Licenciado en Derecho

Master en Dirección de Recursos Humanos por el CEF

Abogado y Director de Recursos Humanos

Extracto:

CON motivo del estudio de una PYME concreta y real se detallan las singularidades que la caracterizan, se analiza pormenorizadamente el tratamiento que en dicha organización se da a la comunicación junto con las causas que lo originan y las consecuencias que de ellas se derivan y se propone alternativamente un Plan de Comunicación Interna diseñado a la medida de la empresa. A lo largo del estudio se resalta la relación directa existente entre la política de comunicación y el estilo de gestión desarrollado en la empresa. Asimismo, se presta una especial atención a las relaciones con los representantes de los trabajadores siempre desde el punto de vista de la comunicación.

Sumario:

- I. Introducción.
 - II. Definición del tema.
 - 1. La comunicación.
 - 2. La comunicación en la empresa.
 - 3. Comunicación interna en la pequeña empresa. Peculiaridades.
 - III. Análisis de la situación.
 - 1. TRALUSA y su historia.
 - 2. Organigrama general de la empresa.
 - 3. Descripción del centro de trabajo.
 - 4. Régimen de trabajo.
 - 5. Régimen retributivo.
 - 6. Calidad.
 - 7. Representación de los trabajadores en la empresa.
 - 8. Comunicación en general.
 - 9. Un intento de comunicación ascendente: el Programa de Sugerencias.
 - 10. Formación.
 - IV. Metodología.
 - V. Trabajo de campo.
 - 1. Criterios estratégicos de comunicación interna de TRALUSA.
 - 2. Plan de medios de la comunicación interna.
 - 3. Plan de formación para la comunicación interna.
 - VI. Conclusiones.
- Bibliografía.
- Anexo I. Ejemplos reales de las comunicaciones efectuadas durante los últimos años.
- Anexo II. Observaciones de los encuestados.

«Dice Eurípides: Es sencillo el lenguaje de la verdad»

Lucio Anneo Séneca

I. INTRODUCCIÓN

La comunicación interna está siendo, en los últimos años, objeto de una mayor atención para los profesionales de los Recursos Humanos. Con la contundencia de los hechos se está demostrando la relación directa existente entre el fomento de la comunicación dentro de una organización y la mayor motivación de sus miembros, así como su capacidad para eliminar tensiones internas y, en fin, su capacidad para aumentar la productividad.

En este trabajo vamos a intentar responder a la siguiente pregunta: «¿Es importante la comunicación interna para la actual PYME española?».

Con objeto de demostrar hasta qué punto lo es, trataremos en profundidad el caso de una empresa real, que hoy en día está operando en el mercado, y a la que, para preservar su identidad, hemos bautizado con el ficticio nombre de TRAPERO LUQUE, S.A. (en adelante TRALUSA). Partiendo de que todas las empresas, por estar situadas en diferentes lugares, dedicadas a diversos sectores productivos y compuestas por distintas personas, ofrecen una absoluta especificidad que las particulariza de las demás, consideramos que la utilidad de este trabajo reside precisamente en la completa adaptación del diseño de los instrumentos de comunicación a la organización objeto de nuestro estudio. Nos detendremos en la situación actual de TRALUSA, en el tratamiento que se le da a la comunicación, en sus instrumentos de comunicación, etc., y diseñaremos un Plan de Comunicación a su medida: sin sofisticaciones, sin exóticas e inadaptables importaciones, con la mirada siempre puesta en que es una PYME, con todo lo que ello comporta de singularidad, de debilidad y, cómo no, de grandeza.

II. DEFINICIÓN DEL TEMA

1. La comunicación.

Analizar de manera más o menos profunda cualquier aspecto relacionado con la comunicación implica hacer referencia a una de las necesidades esenciales de la condición humana como es su relación con los seres que la rodean. Tanto es así que su desarrollo ha estado siempre condicionado por la mayor o menor capacidad de comunicación.

Antes de entrar con detenimiento en la comunicación interna en una PYME, y con la cautela que impone abordar una materia puramente terminológica, es preciso aclarar qué se entiende por comunicación. Tradicionalmente se había definido ésta como «*la transmisión y recepción de mensajes entre emisores y receptores a través de canales determinados y con un código establecido*». Pero la experiencia se ha encargado de demostrar que esta concepción ignora aspectos bien importantes:

Comunicación no es sólo transmitir eficazmente, por el canal adecuado, determinado flujo de información por parte del emisor. Ni tampoco recibir con precisión el contenido del mensaje por parte del receptor. Eso sería, y sólo sería, información. Falta, por tanto, un rasgo fundamental, la esencia de la comunicación, que no es otro que la bidireccionalidad, que constituye la emisión y recepción recíproca de mensajes entre emisor y receptor, convertidos ahora en emisor/receptor y receptor/emisor, dependiendo del sentido de la transmisión. Esta cuestión, en apariencia un mero ejercicio intelectual, es de capital importancia en la práctica puesto que, como tendremos ocasión de comprobar más adelante, es el verdadero reto de toda organización: ir de la información a la comunicación; ser, además de emisor, receptor; hablar y escuchar.

2. La comunicación en la empresa.

Si se aprecia la necesidad innata del ser humano de comunicarse, se hace evidente su importancia en la empresa para quienes la integran, máxime teniendo en cuenta que es en aquélla donde transcurre la mayor parte de su jornada. Pero también es importante para la empresa en sí. En relación a ella, la comunicación se desarrolla en un ámbito externo, de relación con el cliente (comunicación externa) e interno, de relación con su propio personal (comunicación interna), que constituye el objeto principal de nuestro trabajo.

No obstante, en los últimos tiempos se ha producido por parte de la gestión empresarial un cambio cualitativo en el tratamiento de esta cuestión. En el año 1997, la consultora *Watson Wyatt* realizó el estudio «Competir en una economía global» entre 2.157 compañías de todo el mundo entre las que España estuvo representada por 97 empresas. Entre los resultados cabe destacar el hecho de que más de la mitad de los altos directivos de todos los países consultados consideran que el aspec-

to más importante para la mejora de la productividad es la comunicación entre la dirección y los empleados. Es decir, de ser un aspecto que en las empresas ha tenido una cierta consideración, en unas más y en otras menos, ha pasado a ser un elemento estratégico de la organización, una actividad fundamental que, por tanto, ha de ser gestionada convenientemente.

Pero, ¿qué es lo que ha hecho modificar la consideración que tradicionalmente se tenía de la comunicación en la empresa? Contestar a esta pregunta no es nada fácil. Existen varias claves que lo explican, si bien todas ellas están, de alguna manera, interrelacionadas. Por un lado, el cambio ha sido propiciado a causa de **la radical orientación de la organización hacia el cliente**. Precisamente en el citado estudio se refleja la opinión de la mayoría de los altos directivos en el sentido de considerar que, si bien los factores que generan el cambio son fundamentalmente internos, los aspectos externos como las necesidades de los clientes le siguen muy de cerca. Al fin y al cabo, en un entorno ferozmente competitivo lo que asegura no sólo el éxito de la empresa sino incluso su propia supervivencia es la satisfacción del cliente y, para ello, es imprescindible conocer y proporcionar lo que éste quiere: calidad. De ahí la importancia de la comunicación externa, es decir, la relación empresa-cliente. Pero esta reconsideración de la organización ha provocado la inversión de toda su estructura organizativa. Ya que «el cliente es el Rey», en la parte superior de la misma deben situarse los empleados que se encuentran en contacto directo y diario con él, curiosamente, aquellos que hasta ese momento se situaban en la parte inferior.

Asimilar este auténtico «movimiento sísmico» que ha colocado boca abajo toda la organización no es tarea fácil. ¿Cómo van a encajar esta revolucionaria e innovadora transformación hombres y mujeres que, durante años, han trabajado en mercados cerrados, con escasa competencia o imbuidos en una cultura empresarial paternalista y cerrada? Mediante una persistente labor de concienciación por parte de la empresa. A través de la comunicación interna. De todas formas, hay que tener en cuenta el tipo de empresa de que se trate. El contacto del personal con el cliente no es el mismo, por ejemplo, en una empresa de producción en cadena que en una empresa de servicios. Pero, no nos equivoquemos: en la de producción en cadena también hay contacto con el cliente; mucho más del que a primera vista pudiera pensarse.

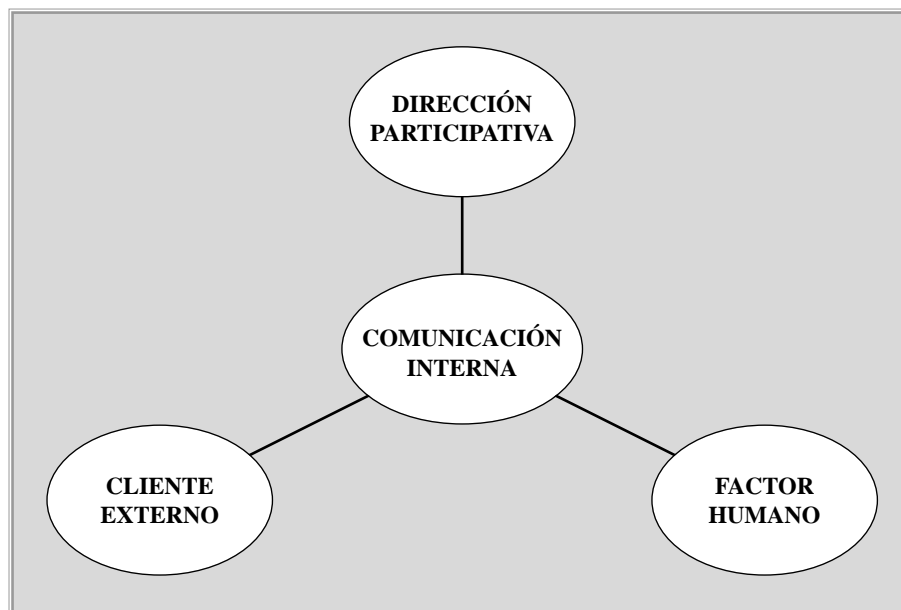
Así pues, la inversión de la pirámide organizativa ha de ser comunicada a todo el personal y asimilada por el mismo con todo lo que conlleva de cambio de mentalidad, revisión de procesos, estructuras, etc. Ésta es, por tanto, una de las claves del nuevo papel de la comunicación interna en la empresa: implicar a sus miembros en esta radical orientación hacia el cliente.

Por otro lado, el cambio en el tratamiento de la comunicación interna en la empresa viene causado por la **importancia del factor humano en la empresa**, acentuada, además, por el cambio de valores de la presente década respecto de la anterior. Esto ha llevado a considerar al personal no como un elemento más del proceso productivo sino como el auténtico protagonista para el cambio organizativo y para la mejora de la productividad. Tanta es su importancia que ya es ocioso afirmar que una gestión eficaz del personal es una ventaja competitiva. Las consecuencias de esta nueva mentalidad, que abandona viejas posiciones de enfrentamiento causadas por caducos planteamientos ideológicos, son innumerables. Pero, sean cuales sean, y como señala el estudio de *Watson Wyatt*, a la comunicación interna le toca desempeñar un papel fundamental.

Un ejemplo de este cambio lo constatamos en la transparencia en las empresas. Debido a una serie de reformas legales (como la Ley de Sociedades Anónimas de 1989, que obligaba a las empresas a depositar sus cuentas en el Registro Mercantil) y sociales (mayor interés por la información económica o empresarial, incremento de la prensa especializada) cualquier empleado con el simple hecho de comprar un periódico o de acudir al Registro Mercantil tenía acceso a información que en su propia compañía se calificaba, en muchas ocasiones, de confidencial. Ante esta situación, muchas empresas, conscientes de la actual importancia del factor humano en la empresa y una vez convencidas de la insuficiencia de los tradicionales canales de información (art. 64 del Estatuto de los Trabajadores referido a las competencias del Comité de Empresa), han tomado la iniciativa utilizando los cauces de la comunicación interna para informar a su personal de lo que, tarde o temprano, va a llegar a su conocimiento.

Otro ejemplo de la importancia del elemento humano en la organización es el *marketing interno* y su nueva concepción del personal como cliente interno. Como factor motivador, se ha impuesto la necesidad de identificar lo que los miembros de la organización, ahora clientes internos, demandan o necesitan para ofrecérselo. Sería poco menos que «venderles» un producto altamente atractivo: su propia empresa. Y la vía indispensable para llevar a cabo esta labor de *marketing interno* no puede ser otra que la comunicación interna.

Hasta aquí algunas de las claves que explican la actual importancia de la comunicación interna. Pero este planteamiento no quedaría completamente definido si no hacemos mención a un tercer factor, el más importante, puesto que, sin él, los anteriores no alcanzan su completo significado: **la transición hacia un estilo de dirección participativo.**



Naturalmente, el progresivo abandono de modos tradicionales de gestión en beneficio de fórmulas más participativas ha otorgado una función trascendental a la comunicación interna como vehículo para hacer efectiva dicha participación. En realidad, esta transformación se explica con la actual importancia del cliente externo y del factor humano o cliente interno. La empresa será forzosamente más participativa si opera en función de las observaciones del personal respecto de su directo contacto con los clientes. Será también más participativa si quiere ofrecerse como algo verdaderamente atractivo para el personal. En definitiva, la dirección participativa es la inexorable consecuencia de las nuevas concepciones del mundo y la empresa. Y si una de las características de la democracia es la participación, se puede afirmar sin ninguna duda que una empresa será tanto más democrática cuanto más participativa sea, esto es, mientras más y mejor circule la comunicación interna. Por eso, la comunicación interna no es que sea importante: es la columna vertebral sobre la que se estructura el nuevo estilo de gestión.

Llegamos así al concepto de comunicación interna que nos interesa. Un concepto felizmente enriquecido por todos los conceptos que ya hemos descrito, analizado y explicado. Se puede entender, por tanto, la comunicación interna como *«el instrumento para informar de la estrategia y fines de la empresa. La comunicación interna es el instrumento para recoger las opiniones y sugerencias de las personas para alcanzar los objetivos más rápidamente o más satisfactoriamente. La comunicación interna es el instrumento para lograr la coordinación entre unidades diferentes de la empresa»* (ÁLVAREZ, L., REY, J.M., y MOZO, E.).

Ya tenemos perfectamente establecidos y orientados los tres sentidos en los que se articula la comunicación:

- a) Descendente, de arriba a abajo, que es utilizado ahora para *«informar de la estrategia y fines de la empresa»*.
- b) Ascendente, de abajo a arriba, que se orienta a *«recoger las opiniones y sugerencias de las personas para alcanzar los objetivos más rápidamente o más satisfactoriamente»*.
- c) Horizontal, entre departamentos, con cuya utilización se debe *«lograr la coordinación entre unidades diferentes de la empresa»*.

Para gestionar eficazmente todos estos tipos o sentidos de la comunicación, se hace imprescindible articularlos a través de un Plan de Comunicación Interna que registre y organice convenientemente los contenidos, medios, etc., en función de cada empresa en particular.

Por tanto, el tratamiento que se haga de la comunicación interna no puede tener en modo alguno un carácter coyuntural. No tiene sentido impulsar un Plan de Comunicación Interna de manera transitoria, como mero trámite o como un simple retoque a una determinada manera de hacer las cosas. Precisamente por eso, el Plan de Comunicación Interna se suele enmarcar, junto con el Plan de Comunicación Externa, en un amplio Plan Estratégico de Comunicación o Comunicación Integral, que a su vez integra el Plan Estratégico de Empresa.



3. Comunicación interna en la pequeña empresa. Peculiaridades.

Con carácter previo, hemos de aclarar a qué nos referimos cuando hablamos de pequeña, mediana y gran empresa.

Según el Observatorio Europeo de la PYME, se consideran pequeñas y medianas empresas, en general, aquellas que tienen menos de 500 empleados distinguiéndose entre:

- Microempresas (menos de 10 empleados).
- Pequeñas empresas (de 10 a 99 empleados).
- Medianas (de 100 a 499 empleados).

La Comisión de la CEE de 20 de mayo de 1992 combina la escala del número de empleados con otros conceptos, y así, considera PYME aquella empresa:

- Menor de 250 empleados.
- Volumen de negocios menor de 20 millones de ECUS.
- Balance inferior de 10 millones de ECUS.
- Máximo de 25% de capital en manos de empresas no PYMES.

Por el contrario, el Ministerio de Industria sigue la tradicional consideración de pequeña empresa como aquella que tiene menos de 50 empleados, mediana la menor de 500 y gran empresa la que supera esa cifra.

De todas formas, sea cual sea el criterio que utilicemos para definir la PYME, hemos de tener muy presente la dificultad de concreción en el actual contexto empresarial puesto que, a la luz de los criterios de diferenciación expuestos, quedan englobadas en el mismo concepto de «PYME» dos realidades tan diferentes como una empresa de 49 empleados y otra de 450. Por tanto, al referirnos a la PYME en general lo haremos siempre con la mirada puesta en una empresa de menos de 100 trabajadores, por la única razón de ser la organización objeto de nuestro estudio, TRALUSA, de semejantes características.

Pues bien, todo lo que se ha tratado sobre la comunicación interna ha de ser examinado con una perspectiva específica cuando se refiere a la pequeña o mediana empresa. Pero, no nos equivoquemos, al hablar de una «perspectiva específica», implícitamente reconocemos no sólo la existencia sino también la importancia de la comunicación interna en el ámbito concreto de la pequeña y mediana empresa.

Y aquí radica la especificidad de nuestro trabajo: a menudo se tiende a circunscribir la gestión de la comunicación interna a las grandes empresas o incluso a las medianas de 300 ó 400 empleados, pretendiendo ignorar la problemática de la comunicación existente en empresas de alrededor de 100. Debe quedar meridianamente clara la idea de que la mejor o peor comunicación no dependerá tanto del número de miembros de una organización determinada como de que los canales o medios de comunicación de la misma existan, sean apropiados o se utilicen adecuadamente. Hay que poner el énfasis en los instrumentos de comunicación, no en el número de sujetos por comunicar. Y esto nos abre los ojos en el tratamiento de la PYME, a la que se le ha supuesto una elevada comunicación interna sólo por el hecho de contar con menor número de miembros que una gran empresa. Esto, sencillamente, no es así; por sus características singulares, la comunicación interna en la PYME debe ser gestionada de una manera determinada y los medios que la canalicen diseñados y adaptados a un entorno muy concreto. Partiendo de la casi total inexistencia de Departamentos de Comunicación Interna en organizaciones que no sobrepasan la centena de miembros, el diseño del Plan de Comunicación que se haga ha de ser forzosamente menos sofisticado, más intuitivo, ya que la realidad específica de la empresa es, por su tamaño, más «abarcable».

Una vez aclarados todos estos puntos, indispensables para proceder a adentrarnos en el núcleo de nuestro trabajo, pasamos a la descripción de la empresa objeto de nuestro estudio; una empresa, TRALUSA, concreta y real a la que, como ya hemos dicho, por obvias razones de confidencialidad se le ha cambiado su denominación, cualquier signo que la identifica y algunos detalles poco importantes que en nada repercuten en el desarrollo y las conclusiones de nuestro análisis.

III. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

1. TRALUSA y su historia.

TRALUSA es una empresa ubicada en el sur de España, concretamente en un pequeño polígono industrial del barrio de El Limonar, pedanía de una capital de provincia de la que dista unos siete kilómetros.

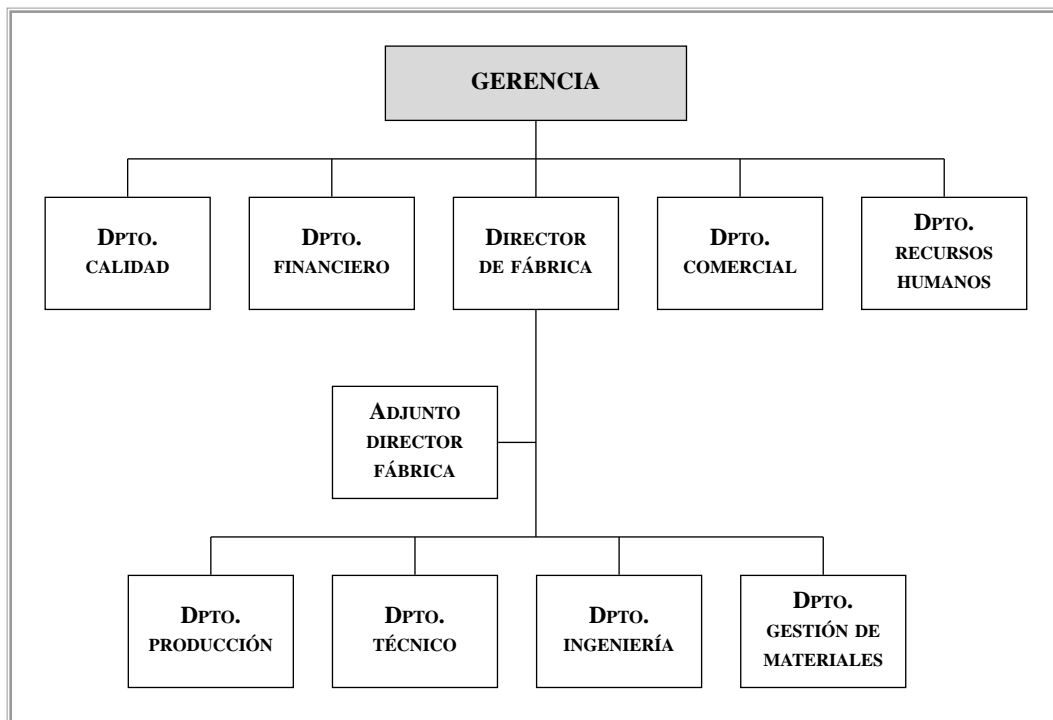
TRALUSA ha conocido tiempos mejores. Creada por varios hermanos, esta empresa familiar inició sus primeras actividades a principios de los años 70 realizando instalaciones eléctricas en viviendas particulares y pequeños locales para posteriormente pasarse a edificaciones de nueva construcción y locales de mayor envergadura. Conforme iba logrando cierto prestigio comenzó a ampliar sus actividades a las construcciones metálicas, por lo que adquirieron el terreno en el que se ubica en la actualidad, el cual permitía un mayor desenvolvimiento dada la necesidad de espacio que requerían los cada vez mayores montajes que se realizaban. Fue en ese momento cuando se adquirieron las primeras prensas de deformación metálica: embrión de lo que en la actualidad es prácticamente la única actividad de la empresa.

Como consecuencia de los cambios habidos, la empresa fue progresivamente centrando su actividad en la producción en cadena. Fue en aquellos momentos cuando adquirió un tamaño insospechado por lo que se constituyó en sociedad anónima y adaptó sus estatutos a las reformas habidas en los 80 en el Derecho de sociedades. Desde hace unos 10 años, TRALUSA ha volcado su actividad en la fabricación de piezas y conjuntos (automoción, telefonía, electrónica, etc.) eliminando progresivamente las construcciones metálicas y relegando a un plano muy secundario el taller eléctrico.

La crisis de 1993 truncó la buena marcha de la misma cuando su principal cliente suspendió pagos aquel mismo año. El posterior y frustrado intento de regulación de empleo, presentado por la caída de los pedidos de dicho cliente, constituyó poco menos que la antesala para la inevitable solicitud de suspensión de pagos, año y medio después de la del cliente principal.

Actualmente, la situación de TRALUSA es la siguiente: aprobado el convenio con los acreedores y dictado auto de aprobación del mismo por el juez competente, la situación se ha normalizado respecto del inicial nerviosismo que cundió entre personal, clientes y accionariado. El nivel de pedidos ha aumentado por lo que hay visos de viabilidad para la empresa.

2. Organigrama general de la empresa.



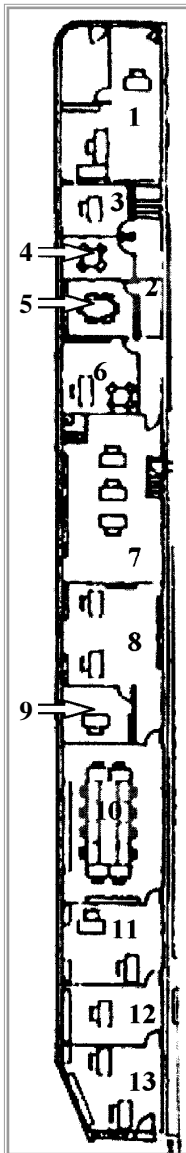
3. Descripción del centro de trabajo.

Al margen de una pequeña oficina central y del taller eléctrico, localizados en otros lugares y que no son objeto de nuestro estudio, la empresa cuenta con el referido centro en El Limonar, en cuya estructura se pueden distinguir dos partes bien diferenciadas: oficinas y Planta.

3.1. La **Planta**, emplazamiento principal donde se realizan las actividades productivas se divide, a su vez, en las siguientes secciones:

- Sección *Prensas*, donde se ubica tanto el parque de prensas de deformación metálica compuesto por prensas mecánicas e hidráulicas como una célula productiva de fabricación de reflectores que incluye prensas de deformación metálica, prensas de soldadura y semiautomáticas.
- Sección *Montaje*, donde se encuentran células de montaje varias.

- Sección *Soldadura*, con diversas unidades de soldadura.
- Sección *Pintura Plástica*, con acabados superficiales por pintado de materiales metálicos y termoplásticos.
- Sección *Pintura Electrostática*, con una unidad de pintura polvo.
- Sección *Matricería*, taller para mantenimiento de moldes y matrices.
- Sección *Almacén*.



3.2. Las «**oficinas**», o zona secundaria destinada a administración, despachos de dirección, laboratorio, etc. Es importante, por su incidencia en la comunicación interna, conocer cómo están distribuidos los espacios por lo que a continuación ofrecemos su plano correspondiente (véase figura).

Como se puede apreciar, la peculiar disposición de los despachos está fuertemente condicionada por la falta de espacio. Las sucesivas ampliaciones de la Planta no se han visto correspondidas por adquisiciones de terrenos colindantes por lo que las oficinas han tenido que ubicarse en el escaso espacio que ha sobrado. Todas las estancias cuentan con una serie de ventanales traslúcidos que dejan entrar luz natural.

Nada más acceder a las oficinas nos encontramos con el Departamento de Gestión de Materiales (1). Tras bajar unos escalones, existe un largo pasillo (2) que comunica diferentes despachos. El del director del citado departamento (3) que, dado el desnivel del terreno, ve y es visto por su personal a través de un gran cristal que tiene a su izquierda; el del Jefe de Logística (4), sin vanos laterales, sólo con los ya citados ventanales traseros; el del Gerente (5), en igual situación, y el del director de Fábrica (6), que además cuenta con una pequeña ventana que da al pasillo aunque normalmente está cerrada con cortinillas. A continuación accedemos al Laboratorio (7) donde se realizan pruebas de control de materiales, piezas, etc. Junto al Laboratorio, el Departamento de Calidad (8) y el despacho de su director (9) que posee, además de los citados ventanales, otras dos ventanas que dan al departamento. Pasando Calidad se encuentra una estancia multifuncional (10), destinada a visitas, reuniones, formación, etc. Al otro lado de ésta se encuentra el Departamento de Ingeniería (11), que sólo cuenta con los ventanales traseros, junto con el Departamento Técnico (12) y el Departamento de Producción (13), ambos en igual situación.

3.3. Además de estas dos zonas principales, el centro cuenta con una portería situada a la entrada del mismo. En este pequeño recinto opera un servicio de vigilancia permanente. También se encuentra allí situado el registro de con-

trol de entrada, donde los empleados «fichan» al entrar y al salir. Sobre el reloj de control hay un buzón de sugerencias con un cartel alusivo. También existe un tablón de anuncios, utilizado por el Comité de Empresa para colocar sus comunicados, avisos, etc. En otras partes de este lugar hay carteles y comunicados de la empresa; están amarillentos.

3.4. Citamos, por último, las estancias comunes del centro como comedor, vestuarios, servicios, etc.

4. Régimen de trabajo.

Salvo en contadas ocasiones, el trabajo de la Planta se organiza en dos turnos: uno de jornada continuada de seis de la mañana a dos de la tarde y otro de jornada partida de ocho a una y de dos a cinco. El horario del personal de mantenimiento, incluido en el Departamento de Ingeniería, es de ocho a dos y de tres a cinco. El de «oficinas» es de ocho a dos de la tarde y de cuatro a seis.

En cuanto a los mandos intermedios, existe uno para la jornada continuada, puesto que en ella sólo trabajan en prensas, otro para pintura y montaje y otro para las prensas de la jornada partida. Todos ellos están coordinados por dos jefes de producción. También hay un mando intermedio para el Almacén, dependiente del Departamento de Gestión de Materiales.

En general, al margen de la distancia «insalvable» existente entre la Dirección y el resto del personal de producción, se advierte también cierta separación psicológica entre el personal de producción y el de «oficinas», concienciados, sobre todo los primeros, de que son colectivos distintos y distantes. (¿Consecuencia del «efecto corbata»?). Esta división se manifiesta con toda su acritud en comentarios y opiniones exteriorizados con ocasión de la celebración de asambleas de trabajadores. También se advierte una separación similar entre los mandos intermedios que, por un lado, no se sienten identificados con la empresa por no contar con ellos para la toma de decisiones y, por otro, no son aceptados por el resto del personal que los considera pertenecientes a la Dirección. Un ejemplo muy revelador de esta posición, mezcla de miedo y desapego, es el comentario, medio en broma medio en serio, realizado por un mando intermedio a otro cuando a éste le fue presentado el acta de una reunión a la que había asistido para que la firmase: «*Léela bien antes; no vaya a ser tu despido*». Por supuesto, estuvo un buen rato leyéndola.

5. Régimen retributivo.

En el régimen retributivo de TRALUSA destaca un complemento del sueldo base que es específico de la empresa, denominado *complemento por productividad*. Es un incentivo que afecta a todo el personal de la empresa, cuyo diseño y ejecución corre a cargo del director del Departamento Técnico y que está basado en los siguientes conceptos:

- a) Eficiencia general de la Planta.
- b) Calidad de los productos fabricados.
- c) Cantidad base.

El Coeficiente Global por Rendimiento, que es la suma del Coeficiente de Eficiencia General de la Planta más el Coeficiente de Calidad de los productos fabricados, multiplicado por la cantidad base y por el número de horas efectivas de trabajo en el mes de estudio nos dará el resultado del Incentivo Global por Rendimiento. Es decir:

Incentivo Global por Rendimiento =

$$(\text{COEFIC. EFICIENCIA} + \text{COEFIC. CALIDAD}) * \text{CANTIDAD BASE} * \text{HORAS EFECTIVAS}$$

El abono en nómina se realiza al mes siguiente del cálculo del resultado. La regulación de este complemento está instrumentalizada en una Instrucción Técnica, que está firmada por Gerencia y el Comité de Empresa. El punto 8 de la misma contempla que cualquier propuesta de modificación que se haga debe ser comunicada por escrito previamente a ambas partes con tiempo suficiente para el estudio de alegaciones, si procede, antes de su nueva aplicación y aprobación.

Para Gerencia, este complemento es el principal factor de motivación del empleado de TRALUSA. Por su diseño, el complemento puede arrojar cifras bastante altas, dependiendo, por supuesto, de los factores anteriormente citados.

6. Calidad.

Desde hace varios años y auspiciadas directamente desde Gerencia, comenzaron una serie de acciones tendentes a conseguir la Certificación de Calidad de acuerdo con la norma UNE-EN-ISO 9002. Los acontecimientos posteriores hicieron de este objetivo una necesidad ineludible para superar la situación de crisis en la que se ha visto inmersa la empresa, dada la confianza que una certificación de estas características infunde entre los clientes externos. La certificación se consiguió finalmente en 1996.

El Sistema de Calidad diseñado por el Departamento de Calidad de TRALUSA es de estructura piramidal en cuyo vértice se encuentra el Manual de Calidad, y está redactado para cumplir con las exigencias de la Norma UNE-EN-ISO 9002 del cual derivan los procedimientos que esta norma exige. Asimismo, tanto del Manual de Calidad como de los procedimientos pueden derivarse Instrucciones Técnicas que recogen cómo se realizan las actividades de la empresa con incidencia en la calidad.

7. Representación de los trabajadores en la empresa.

La representación de los trabajadores en la empresa se organiza en el Comité de Empresa y en el Comité de Seguridad y Salud a través de sus Delegados de Prevención. Respecto del primer órgano, aunque en un principio se componía de cuatro miembros, por motivos que no vienen al caso se redujo a tres. Todos pertenecen al ámbito sindical.

En general, las relaciones entre la representación de los trabajadores y Gerencia han sido y son muy malas. A menudo, los primeros se suelen quejar de falta de información o de que le son ignoradas por parte de la Gerencia las competencias que les atribuye el artículo 64 del Estatuto de los Trabajadores (véase **Anexo 1**, apartados G y H). En cuanto a los delegados de prevención, éstos reclaman mayor atención a su labor, a la vez que reprochan a la empresa la esterilidad de las reuniones del Comité de Seguridad y Salud en las cuales los representantes de la empresa se limitan a «dar largas» cuando no a «torpedear» cualquier iniciativa.

Ejemplo claro del tipo de relaciones existentes lo podemos encontrar en los apartados C y D del citado **Anexo 1** o en ciertas cartas que Gerencia envió a todo el personal (como la del apartado K) y la respuesta que tuvieron por parte del Comité (apartado L). De la lectura de estos documentos se pueden deducir no sólo las ya referidas malas relaciones existentes sino también, y como consecuencia de ello, la arraigada conciencia de un «*nosotros*» (el personal) frente a / en contra de un «*ellos*» (la empresa).

8. Comunicación en general.

Al margen de las directrices de trabajo, las órdenes de producción, etc., la comunicación interna por parte de la **empresa** se reduce básicamente a:

- Unas cuantas cartas que el Gerente ha remitido al conjunto de los trabajadores sobre los asuntos considerados de interés estratégico para la empresa, esto es, la Certificación del Sistema de Calidad y el complemento por productividad (véase **Anexo 1**, apartado J y el ya citado apartado K) y a algunas notas colocadas en el tablón de anuncios (apartados A, B e I). El tono empleado en las mismas no necesita aclaración.
- Las «reuniones mensuales» que Gerencia celebra con los directores de todos los departamentos. En dichas reuniones, cada director expone los datos relativos a su departamento referidos al mes anterior para su comentario y debate. Duran unas cuatro horas aproximadamente.
- Reuniones puntuales entre directores de varios departamentos por asuntos concretos.

Frente a esto, el **Comité de Empresa** aparece como, ya que no el único, el principal comunicador en la empresa. Dada la escasez, por no decir ausencia, de comunicación, el Comité trata de informar de «lo que pasa» con ocasión de asambleas de trabajadores o a través de comunicados publicados en el tablón de anuncios, sustituidos periódicamente por otros, empleando muchas veces el tono del apartado L del Anexo 1. También suelen colocar carteles del sindicato al que pertenecen los miembros del Comité.

Otro medio de comunicación muy importante en la empresa lo constituyen los **rumores**. La aparición, cantidad y persistencia de los mismos es consecuencia lógica de la falta de comunicación a través de canales oficiales. Casi siempre hacen referencia a noticias negativas y aunque su contenido es sorprendente, gozan de credibilidad mientras se van extendiendo, alcanzando los oídos de todo el personal, hasta que son sustituidos por otros. Por ejemplo, con ocasión de la retirada de dos máquinas obsoletas cundió el rumor de que iban a desmantelar la empresa y eso que se encontraba en pleno proceso de implantación del Sistema de Calidad ante la inminente auditoría de AENOR. Otro rumor, recurrente y no exclusivo de TRALUSA, es el de la «*lista negra*» que, al margen de su novelesca denominación, hace referencia a una relación de personas que el gerente supuestamente pretende despedir. Y tanta es su credibilidad que incluso fueron en su día objeto de debate en asambleas (el «*desmantelamiento*» de la empresa) o en reuniones con la Dirección (la «*lista negra*»).

9. Un intento de comunicación ascendente: el Programa de Sugerencias.

Aprobado a finales de 1996, el Programa de Sugerencias pretende incentivar la contribución de todo el personal a la mejora continua de la empresa.

Se entiende en el procedimiento por sugerencia cualquier idea nueva u original, definida y específica, orientada a conseguir, en general, un beneficio o provecho para la empresa de cualquier tipo, susceptible de ser evaluado económicamente o no. La sugerencia se presenta en un impreso que, tras ser cumplimentado, se deposita en buzón habilitado para este fin. Tras recepcionarlo el responsable del Programa de Sugerencias, se designa a una persona especialmente cualificada para valorar la sugerencia, el Investigador de la Sugerencia, que examina la idea y elabora el correspondiente Estudio de la Sugerencia en el que evalúa su aplicabilidad real y valora, aun de forma aproximada, el beneficio que produciría para la empresa, si lo hubiera.

El Estudio de la Sugerencia junto con la sugerencia, pasa a la consideración del Comité de Evaluación. Aunque en un principio lo integraban todos los directores de los departamentos de la empresa, actualmente está compuesto por el Director de Fábrica, el Director Comercial, el de Ingeniería y el de Recursos Humanos. La estimación de la Sugerencia concluye con su Aprobación o Denegación y/o, excepcionalmente, con una Mención Especial. En cualquier caso, de las resoluciones adoptadas, recogidas en acta, se informa por escrito a los interesados. El acta del Comité de

Evaluación, para su plena efectividad, es aprobada por Gerencia. La aprobación de la sugerencia por parte del Comité de Evaluación implica necesariamente su valoración en puntos. El punto es la unidad de valoración. Está en función del ahorro anual que para la empresa supondría, según el criterio del Comité, la ejecución de la sugerencia.

Cuando el interesado decide canjear sus puntos conseguidos por premio o premios equivalentes, lo comunica por escrito o verbalmente al responsable del Programa de Sugerencias. Debe indicar tanto el número de puntos obtenidos como el premio o premios solicitados. Dado el fin perseguido con este procedimiento, la entrega de premios es acompañada de la suficiente publicidad como para que llegue al conocimiento general de todo el personal. Otras circunstancias pueden ser también publicitadas, como las sugerencias con Mención Especial, las presentadas durante el año, etc.

Durante el año 1997 se presentaron sólo cinco sugerencias, de las que ninguna fue valorada por el Comité de Evaluación dado que éste no se podía reunir a causa de la composición de sus miembros que hacía muy difícil que pudieran encontrarse un día determinado. Razón por la cual se redujo drásticamente.

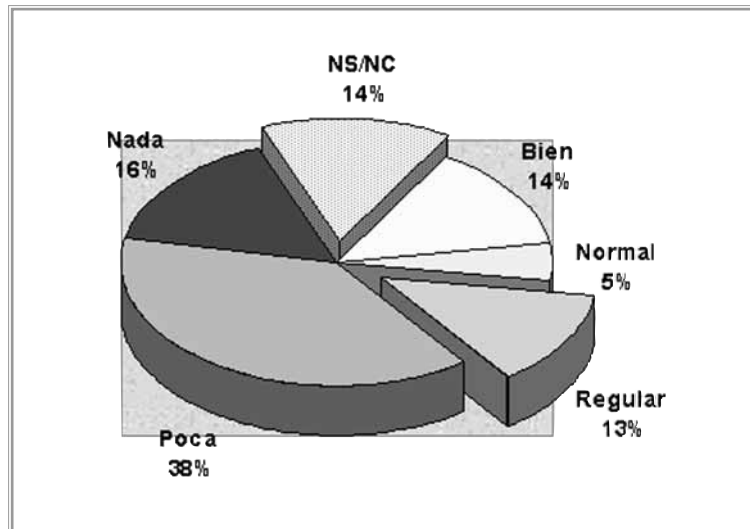
10. Formación.

En los planes de formación de los últimos años no se ha impartido ningún curso que tratara específicamente sobre la comunicación. Únicamente se contuvo este tema en un subapartado del módulo de Recursos Humanos de un curso sobre Calidad al que asistieron los directores y el personal de oficinas.

IV. METODOLOGÍA

Para desarrollar el presente trabajo se ha utilizado la observación personal y la encuesta/entrevista. La importancia de los métodos empleados reside en su función como Auditoría de Comunicación Interna. A través de ellos se ha pulsado el tipo de comunicación existente ya descrito, y se determina cómo va a ser el Plan de Comunicación Interna.

Respecto a la encuesta realizada durante la entrevista que tuvo lugar en septiembre de 1996 entre el autor y el personal no directivo y los mandos intermedios de la empresa, aunque los resultados distan temporalmente del momento presente, no dejan de ser interesantes por ser todavía perfectamente aplicables a la realidad actual. Concretamente, la encuesta hacía referencia a la valoración que le merecía al encuestado la información que recibía/recibe por parte de la empresa. Éstos fueron los resultados:



Es de destacar que los encuestados fueron 63, lo cual supone una proporción bastante considerable del personal que no desarrolla directamente tareas directivas.

Por lo que se ve, el porcentaje de personas que consideran que la información que recibe el trabajador de la empresa es «poca» (38%) o «nada» (16%) es indiscutiblemente mayoritario, un 54%, frente al 19% de quienes piensan que está «bien» (14%) o es «normal» (5%). Y eso sin tener en cuenta:

- a) La «sinceridad» de algunas respuestas: piénsese en las condiciones en las que se desarrolla la entrevista, realizada por alguien a quien el entrevistado, inmerso en la cultura y en el sistema de valores imperante en la organización, considera «representante de Gerencia».
- b) La discutible comprensión de la pregunta por parte de algún entrevistado como el que respondió: «La información que recibimos es buena, por medio del Comité».

Aun así, los resultados son claramente negativos desde el punto de vista de la comunicación.

Por otra parte, son aún más esclarecedoras, si cabe, las opiniones expresadas por los entrevistados, algunas de ellas muy interesantes y en las que se hace referencia a la carencia de información, a la persistencia de rumores, al vacío existente entre los miembros de la organización... en fin, se tratan muchos de los aspectos relacionados con el objeto de nuestro estudio y que preocupan a todos (véase **Anexo II**).

V. TRABAJO DE CAMPO

Una vez descrita la situación en TRALUSA y expuestas sus graves disfunciones a causa de la falta de comunicación, cuando no de su errónea utilización, pasamos a la realización del correspondiente Plan de Comunicación Interna.

Antes de nada, debe quedar claro que el presente Plan de Comunicación, por los principios en los que se sustenta, es más bien un *borrador de Plan*. Cualquier otro planteamiento sería absurdo. No tendría sentido que el cauce por donde se desea canalizar la comunicación de la empresa, destinado fundamentalmente a la participación de su personal, fuera un cauce rígido, impuesto desde arriba o cerrado a cualquier variación propuesta. Así pues, se entiende que, pese a su inicial concreción, está sujeto a las opiniones de todos los miembros de la empresa que podrían irlo modificando en función de las específicas necesidades de comunicación de la organización, adaptándolo a la realidad de la misma. Evidentemente, cualquier planeamiento que no se acomode de alguna manera a la realidad que pretende modificar está condenado al fracaso.

1. Criterios estratégicos de comunicación interna de TRALUSA.

1.1. *El compromiso de Gerencia.*

Éste es el presupuesto básico de todo Plan de Comunicación Interna: el compromiso claro y rotundo de la más Alta Dirección, en nuestro caso, de Gerencia, con la nueva política de comunicación interna. Un compromiso sin condiciones, sin sujeción ni a términos ni a plazos. Debe quedar claro que, careciendo de esta base, no hay Plan de Comunicación Interna que se consolide, no sólo en la PYME, sino en cualquier tipo de organización.

Claro está que, como ya hemos señalado, cuando tratamos de la comunicación en la empresa este compromiso, este impulso decidido que se le exige a Gerencia tiene un precio: su estilo de gestión. Huelga explicar que, si desea que triunfe el Plan de Comunicación Interna, debe prepararse para su transformación hacia un estilo de gestión mucho más participativo. Por tanto, es el gerente de TRALUSA quien debe considerar si podrá afrontar este reto o si sería más apropiado dejar en manos de un nuevo gerente la asunción de este compromiso, todo hay que decirlo, demasiado alejado de su tradicional manera de hacer las cosas.

1.2. *Encontrar el momento psicológico oportuno.*

El Plan de Comunicación Interna debe implantarse con motivo de algún cambio en la empresa que obligue a todos a replantearse la organización en su totalidad. Perdida la oportunidad cuando TRALUSA consiguió la Certificación de Calidad según la normativa UNE-EN-ISO 9002, podría considerarse la absoluta dificultad de que volviera a repetirse una situación semejante: nada más falso.

En principio, cualquier producto, cualquier nueva referencia, puede servir en una PYME como acicate para el cambio. Pero en el caso concreto de TRALUSA, además de la fabricación de nuevas referencias, existen otros motivos que se pueden constituir como elementos dinamizadores para la implantación del Plan.

El principal y, por sus propias características, el más grave, es la superación de la situación económica por la que atraviesa la empresa. Hacer frente al pago de los acreedores que suscribieron el convenio con la empresa; implicar a todos en ello. Pero parece un motivo muy difuso, no tan concreto como la fabricación de una nueva referencia.

El acontecimiento que consideramos más apropiado para la implantación del Plan, debido al clima que genera, es la auditoría externa que AENOR realiza al Sistema de Calidad de TRALUSA. La auditoría de AENOR sí que genera entre todo el personal una sensación de replanteamiento de la organización en su totalidad ya que, sencillamente, examina «cómo hacemos las cosas».

Además, el hecho de que estas auditorías sean periódicas, anuales, favorece la reflexión y la recapitulación de lo que se ha hecho y lo que queda por hacer. Inmejorable oportunidad para implantar el Plan de Comunicación Interna.

1.3. Valores de la Comunicación Interna.

Toda comunicación que se realice en TRALUSA, en cualesquiera instrumentos que se utilicen, debe estar presidida por los siguientes valores:

1.3.1. Emisor.

- En cuanto a sí mismo: **honestidad**, entendida como moderación, dignidad, rectitud, coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. Es el valor más importante.
- En cuanto a su relación con el receptor: **respeto**, entendido como la consideración debida a quien va a recibir la información. El respeto, cuando no el afecto o la cordialidad, ha de verse materializado en la utilización de expresiones apropiadas referidas al receptor, siendo rechazable cualquier tipo de manifestación o actitud desconsiderada, por no hablar de sarcasmos, insultos o vejaciones.

1.3.2. Receptor.

Dada la bidireccionalidad propia del fenómeno de la comunicación, entendemos que los valores del receptor han de ser idénticos a los del emisor. Por tanto, **honestidad** y **respeto** al recibir la información.

1.3.3. Mensaje.

En el mensaje distinguimos contenido, forma y cualidad de comunicación con sus correspondientes valores.

- Contenido: **credibilidad**. Aunque la credibilidad está fundamentalmente relacionada con la honestidad, también depende del contexto social en el que se comunique; por lo tanto, el instrumento en el que se canalice tendrá una importancia trascendental.

Así pues, la información general, suministrada periódicamente, como por ejemplo los índices de eficiencia, producción, etc., aunque, como desarrollaremos posteriormente, es previamente comunicada a través de reuniones de comunicación, puede ser también perfectamente transmitida en instrumentos más bien impersonales o cerrados a posibles respuestas como los tabloneros de anuncios.

Por el contrario, en momentos de crisis (graves rumores, reivindicaciones sindicales, o incluso en períodos de negociación de convenio colectivo) se ha de hacer uso masivo de instrumentos que generen lo más rápidamente posible la necesaria retroalimentación, como las mencionadas reuniones de comunicación.

Así pues, de la adecuada utilización de los medios de comunicación, que más adelante serán pormenorizadamente desarrollados, dependerá la credibilidad del mensaje.

- Forma: **claridad**. Obviamente, el mensaje ha de ser sintáctica y semánticamente claro. Con expresiones, si no concisas, sí, por lo menos, precisas; no conviene desdeñar la importancia de los malos entendidos. Por supuesto, claridad es completamente opuesta a dobles sentidos o a absurdos lenguajes crípticos.
- Cualidad de comunicación:

- **Asertividad**. En el mensaje ha de procurarse en la medida de lo posible la inclusión de elementos previamente emitidos por el receptor, tales como opiniones, sugerencias, etc. No se trata de aceptar continuamente la sugerencia del otro o de tener que contestar indefectiblemente a su opinión previamente manifestada. Consiste, sencillamente, en tratar de incluir ideas que «el otro» ya ha manifestado, haciéndolo de manera discreta, o incluso negándolas, pero pretendiendo siempre transmitir la sensación de que el ahora emisor captó y asimiló perfectamente la información que el ahora receptor expresó en su día.

Este valor es el que hace atisbar en una aparente información el germen de una verdadera comunicación.

- **Finalidad.** Es un valor muy importante en la comunicación en la empresa, no sólo en la PYME, y a menudo ignorado. No tiene sentido informar por informar, aportar datos por el simple hecho de aportarlos. Eso no genera una comunicación enriquecedora. Por el contrario, el contenido del mensaje debe poseer internamente una intencionalidad bien determinada. Se informa «para algo». Y este valor es más importante de lo que parece; el Plan de Comunicación que se pretende implantar en la empresa puede fracasar si ésta pasa de la falta de información a un exceso de la misma con el consiguiente recelo del personal que no entiende por qué ni para qué ahora la empresa le proporciona ese cúmulo de datos que ni entiende ni le interesa.

Es conveniente distinguir dos finalidades:

- a) Genérica: en general, lo que se persigue con la comunicación interna en TRALUSA es MOTIVAR, COHESIONAR, INTEGRAR. Sólo de esta manera, motivando a los miembros de la organización, cohesionándolos como grupo unido e integrándolos en los retos que tiene ante sí la empresa, por ser ellos los verdaderos protagonistas de su consecución, podrán salvarse las divisiones psicológicas existentes entre personal de producción y de «oficinas», entre mandos intermedios, etc.
- b) Específica: no obstante, en una PYME el estrecho contacto con el personal y el adecuado uso de los canales de comunicación nos puede revelar paulatinamente de qué hace falta que se le informe concretamente y para qué.

1.3.4. Entorno.

Más que un valor, es un elemento que repercute en la comunicación y que hay que tener siempre en cuenta. Baste recordar la credibilidad del mensaje, siempre sujeta al clima laboral reinante, y dependiendo del cual tendrá que utilizarse un instrumento u otro de comunicación.

1.4. Misión. Visión.

Misión: proveer fundamentalmente calidad en la fabricación de todas nuestras referencias.

Visión:

- a) Satisfacer todas las deudas contempladas en el Convenio de Suspensión de Pagos.
- b) Mantener el Certificado de Calidad de acuerdo con la Norma UNE-EN-ISO 9002 y conseguir la ISO 9001.
- c) Conseguir beneficios.

1.5. Línea jerárquica.

La utilización de la línea jerárquica debe ser considerada, más adelante veremos de qué manera, como el soporte básico de la comunicación interna en TRALUSA. Esta idea, actualmente considerada como «*un reto para los departamentos de comunicación interna de muchas organizaciones*» (MUÑOZ, SEGARRA y GÓMEZ, 1997) cobra en el ámbito de la PYME una particular importancia.

Esto es así porque, por las características propias de este tipo de empresa, no hay lugar para sofisticados instrumentos de comunicación (como los «telediarios» internos utilizados en alguna entidad bancaria, los vídeos interactivos, etc.). En realidad, la complejidad de los instrumentos de comunicación suele ir acompañada de pérdida de credibilidad. Baste citar la merma que de tal característica suelen adolecer los periódicos de empresa entre los empleados. Lo curioso es que, siendo considerado «*un reto*» para las grandes organizaciones, en las que la existencia de innumerables niveles dificulta o distorsiona la información que discurre a través de su línea jerárquica, en la PYME es y debe ser la vía natural y principal de comunicación: que el jefe hable con su colaborador.

Pero la importancia estratégica de la línea jerárquica no acaba aquí: resulta que, precisamente, la comunicación con el jefe es la manera preferida por los empleados. Incluso en la encuesta realizada entre los empleados de TRALUSA observamos frecuentes referencias a este asunto. (véase **Anexo II**).

1.6. La comunicación y los representantes de los trabajadores.

La comunicación con cualquier tipo de representación del personal de la empresa debe experimentar un giro de ciento ochenta grados respecto de la situación actual. Entre otros muchos factores, el estilo de gestión desarrollado hasta ahora ha generado el tipo de relaciones existentes entre la Dirección y el Comité de Empresa junto con los Delegados de Prevención.

Frente a esta situación, indudablemente negativa, la más alta dirección de la empresa debe cambiar por completo de actitud. Analizando el tipo de situaciones creadas tanto por Gerencia como por el Comité se puede inferir que existe un problema de comunicación que condiciona gravemente las relaciones laborales. Por esa misma razón, Gerencia puede mejorar en gran medida sus relaciones con el Comité favoreciendo la comunicación.

A efectos expositivos, el tratamiento de este asunto requiere distinguir la comunicación con los representantes de los trabajadores de una serie de orientaciones específicas sobre comunicación respecto de las relaciones laborales.

1.6.1. La comunicación con los representantes de los trabajadores.

Lo primero que debe hacer la más alta dirección de la empresa es aceptar la realidad tal como es, que es así, que no es de otra manera, y aplicar para los representantes del personal los mismos valores que genéricamente se impuso para la comunicación interna, poniendo mucho énfasis en la máxima consideración que debe al Comité por ser sus miembros los legítimos representantes de todos los que integran la compañía. Tampoco se puede olvidar en ningún momento que el Comité de Empresa es también un comunicador dentro de la organización y que la imagen que transmite de ella, verdadera o falsa, es decisiva.

Para ello, para favorecer la comunicación, Gerencia debe cumplir con su obligación legal de proporcionar la información contenida principalmente en el artículo 64 del Estatuto de los Trabajadores que, básicamente, se refiere a:

- 1.º Proporcionar información, al menos trimestralmente, sobre la evolución general del sector económico al que pertenece la empresa, la situación de la producción y ventas de la entidad, programa de producción y evolución probable del empleo y previsiones sobre celebración de nuevos contratos.
- 2.º Recibir copia básica de los contratos y la notificación de las prórrogas y de las denuncias correspondientes a los mismos.
- 3.º Conocer el balance, la cuenta de resultados, la memoria y demás documentos que se den a conocer a los socios, y en las mismas condiciones que a éstos.
- 4.º Conocer los medios de contrato de trabajo escrito que se utilicen en la empresa, así como de los documentos relativos a la terminación de la relación laboral.
- 5.º Ser informado de todas las sanciones impuestas por faltas muy graves y graves (esto último, en aplicación del convenio en vigor).
- 6.º Conocer, trimestralmente al menos, las estadísticas sobre el índice de absentismo y sus causas, accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, índices de siniestralidad, estudios periódicos o especiales del medio ambiente laboral y mecanismos de prevención.
- 7.º Informar a sus representados en todos los temas y cuestiones señalados en cuanto directa o indirectamente tengan o puedan tener repercusión en las relaciones laborales.

Pero, he aquí lo importante, a esta aparentemente simple remisión de información debe dársele una orientación estratégica:

- Primero, «vendiendo» la idea de que el suministro de esta información no es el mero cumplimiento de una obligación legal sino un acto voluntario y querido por la empresa. Esto es posible si los departamentos implicados (Dirección de Fábrica, Financiero y Recursos Humanos) proporcionan al Comité dicha información con la periodicidad que requiera el caso concreto, pero sin necesidad de ningún tipo de petición o requerimiento por parte de la representación de los trabajadores y absolutamente libres de cualquier intervención, cortapisa o censura de Gerencia.
- Segundo, utilizando, aun de forma retórica, el apartado 11 del número 1 del artículo 64 referido a la colaboración del Comité con la Dirección de la empresa para conseguir el establecimiento de cuantas medidas procuren el mantenimiento y el incremento de la producción.
- Tercero, procurando ignorar cualquier tipo de obstáculo legal que la empresa pueda interponer al ejercicio de las funciones del Comité [por ejemplo, la facultad que, en el art. 78.2 b) del Estatuto de los Trabajadores, posee el empresario de no facilitar el centro de trabajo como lugar de reunión para las asambleas de trabajadores si han transcurrido menos de dos meses desde la última reunión].

Como consecuencia de lo anterior, el objetivo último es conseguir para el caso específico del Comité la finalidad genérica que tratamos en los valores de la Comunicación Interna, es decir, motivar, cohesionar y, sobre todo integrar, hacer que el Comité se sienta corresponsable de «lo que pasa». Y esto sólo puede conseguirse si a esta emisión de información le sucede de forma natural una respuesta o retroalimentación por parte del Comité. Obviamente, ésta será tanto más atemperada cuanto más periódica o libremente se aprecie el suministro de información (al margen, claro está, del contenido de la misma).

En cuanto a la manera en que se canalice la respuesta a esta información, tanto por el Comité de Empresa como por los Delegados de Prevención, ésta será estudiada en los instrumentos de comunicación en los que intervengan de alguna manera. Debe entenderse, por tanto, que la representación de los trabajadores no es en sí un medio de comunicación de la empresa (aunque, eso sí, actúe como comunicador *dentro* de la empresa).

1.6.2. Orientaciones específicas sobre comunicación respecto de las relaciones laborales.

Analizado el estado actual de la comunicación en TRALUSA, parece claro que el Comité de Empresa tiene prácticamente monopolizada la misma. También parece claro que esto es consecuencia de la propia actitud de la empresa que, por no tener intención de comunicar, involuntariamente le ha otorgado al Comité tal poder. Esta situación, propia no sólo de esta organización sino también de muchas PYMES y consecuencia de la escasa importancia que tradicionalmente se le ha dado a la comunicación interna, puede ser modificada con un diseño apropiado de los instrumentos que la canalicen.

Debe quedar claro que intentar arrebatar al Comité esta posición de privilegio *de facto* de la que goza no obsta en lo más mínimo para que se desarrollen las políticas anteriormente descritas con el Comité. Una cosa es favorecer las relaciones con la representación de los trabajadores estimulando la comunicación con ellos y otra muy distinta es dejar que ellos sean los únicos comunicadores dentro de la empresa, es decir, que sean los únicos que transmitan al personal «lo que pasa».

Para ello, como ya hemos señalado, hay que utilizar adecuadamente los canales propios con los que cuenta la empresa, incluso sin ningún reparo en informar sobre los mismos asuntos que el Comité. Dada la idiosincrasia de las PYMES, sobre todo en las de menor número de miembros, siempre ha existido en las mismas una especie de pudor a la hora de informar sobre ciertos asuntos que se han considerado, no se sabe bien por qué, una parcela ajena a la suya, un asunto «sindical» o algo por el estilo. Por ejemplo, los acuerdos Empresa - Comité de Empresa, la negociación del convenio colectivo aplicable a la PYME con los aspectos del mismo más controvertidos, incluso si la empresa no participa directamente en las negociaciones, el convenio colectivo en sí, etc. Sobre estos asuntos la postura tradicional de la PYME, y no digamos de TRALUSA, siempre ha sido la misma («ya informará el Comité»), ignorando las consecuencias que podría tener el hecho de que los acuerdos con la empresa o los escollos para la negociación colectiva fueran analizados sólo desde la óptica del Comité, verdadera o falsa, siempre legítima, pero sólo desde su punto de vista. Frente a esta postura, información y comunicación: sin temor, sin apocamiento.

Antes tratamos de la finalidad genérica que se propone la empresa con la comunicación interna, es decir, motivar, cohesionar, integrar. Pues bien, hemos de prestar mucha atención al valor connotativo de gran número de palabras que empleamos en nuestro vocabulario referidas al ámbito laboral porque, subliminalmente, podemos estar transmitiendo ideas contrarias a lo que aparentemente pretendemos comunicar.

En muchos casos, el empleo de estas palabras obedece a viejos planteamientos sindicales, progresivamente superados. Por ejemplo, al concepto englobado en la palabra «*empresa*», que desde cualquier ámbito, jurídico, económico, etc., tiene un sentido de totalidad o generalidad, abarcando a todos los elementos que en ella se contienen, desde sectores sindicales se le ha opuesto, con gran éxito por cierto, la palabra «*trabajadores*», desfigurando el verdadero sentido de empresa, que queda reducido a «*Dirección*» con la idea de fragmentación y desunión que conlleva. Así pues, se impone la necesidad de reconducir las palabras a sus propios conceptos, utilizando en unos casos y dependiendo del contexto la palabra «*empresa*» (*la empresa somos todos*) y la palabra «*Dirección*» (sólo como referencia a ciertos miembros con tareas de responsabilidad más elevada y, si no queda más remedio, como concepto opuesto a «*trabajadores*» pero con mucha cautela).

Existen otras palabras a las que podemos dar sentidos connotativos novedosos. ¿Por qué utilizar en las comunicaciones palabras como «*operarios*», «*personal*» o esa tan horrible de «*mano de obra*»? ¿Cómo podemos impulsar métodos innovadores de gestión empresarial, como la mejora continua, utilizando palabras del estilo de «*mano de obra*»? En lugar de estos vocablos podríamos utilizar, y no habría ningún problema para ello, palabras como «*personas*», «*miembros*» y, ¿por qué no? «*compañeros*». Entre: «*Se necesitan dos operarios de montaje para prensas durante una sema-*

na» y «*Necesitamos dos compañeros de montaje para prensas durante una semana*» no sólo hay un cambio de palabra y una alteración del tiempo verbal. Hay un cambio de mentalidad, subyace una nueva filosofía que va más allá de lo que el comunicado aparentemente transmite, que es lo mismo que el primero.

Por último, existen otras palabras que poseen tal valor negativo que deben ser evitadas. Hay que conocer con cierta profundidad el ámbito laboral para comprender las reacciones de miedo, agresividad, etc., que suelen generar palabras como «*error*» o «*fallo*». En sustitución de estos vocablos, y para referirnos a estos mismos conceptos, podemos emplear otros de sentido más neutro como, por ejemplo, «*problema*». Además, frente a «*problema*», como concepto opuesto a él, y hacia el que se quiere llegar, se encuentra «*solución*». Esto no se conseguiría hablando de fallos o de errores.

1.7. *Qué y cómo comunicar.*

Para este apartado nos remitimos a «*Los 7 principios de la comunicación de TRALUSA*» (véase apartado 2.2 siguiente). Estos siete principios definen mejor que de ninguna otra manera qué y cómo se comunica internamente la empresa.

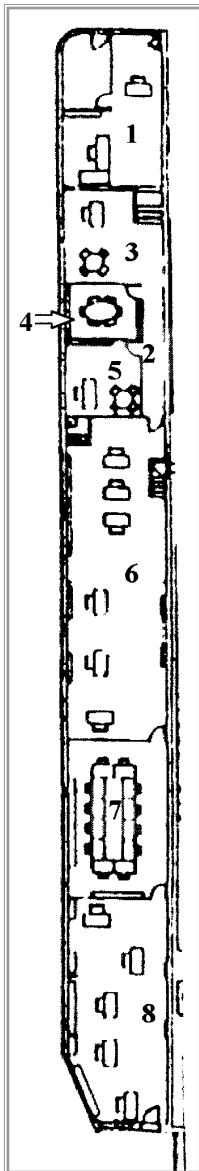
2. Plan de medios de la comunicación interna.

2.1. *El espacio como instrumento de comunicación interna.*

Antes de entrar en el análisis de todos y cada uno de los instrumentos de comunicación interna hemos de detenernos en el entorno en que la comunicación se genera. Si bien la estructura de la Planta obedece a razones fundamentalmente técnico-organizativas, las «*oficinas*», que ya fueron descritas anteriormente, pueden ser fácilmente reestructuradas en orden a una mejor comunicación. Analizando la disposición de los espacios, vemos que éstos ofrecen una imagen de opacidad: existen muchos despachos y de dimensiones reducidas. Esto da una idea de la escasa importancia que se le da a la comunicación y a todo lo que de ella se deriva: colaboración interdepartamental, confianza, etc. Según John E. REHFELD (1995), «*las oficinas privadas y cerradas son contraproducentes si representan un obstáculo para una comunicación abierta y continua. Las puertas de la oficina deben permanecer abiertas y se debe estimular una cultura de constante interacción*».

Así pues, frente a la distribución actual proponemos básicamente echar abajo varios tabiques. Ésta podría ser la nueva disposición (véase figura).

Como se puede apreciar, el resultado es espectacular. La peculiar disposición de los despachos, como ya explicamos, fuertemente condicionada por la falta de espacio, no provoca con este diseño la sensación de aislamiento, cuando no de agobio, que transmite con la actual distribución.



Y así comprobamos que el primer espacio, perteneciente al Departamento de Gestión de Materiales (1) experimenta un cambio decisivo: el cristal por el que el director del departamento (3) ve y es visto por su personal es sustituido por unas barandillas, eliminándose así un obstáculo inútil para la comunicación. Estas barandillas se prolongan en sentido descendente por los escalones que unen el departamento con el pasillo. Con la nueva distribución, el pasillo (2) queda desfigurado puesto que, como hemos señalado, entre los escalones y el Departamento del Director de Gestión de Materiales se ha eliminado el tabique que los separa, existiendo únicamente las citadas barandillas. También se ha eliminado el tabique separador del despacho del Jefe de Logística con el pasillo y el que separa al mismo con el de Gestión de Materiales. Así, el departamento queda convertido en un gran espacio compartido (1 y 3) que favorece que todo su personal pueda establecer una rápida y fluida comunicación. Lo que queda de pasillo se limita a deslindar los despachos del Gerente (4) y del Director de Fábrica (5), que continúan como tales. La única modificación consiste en crear un ventanal en el despacho del Gerente semejante al del Director de Fábrica pero entendiéndolo bien que las cortinillas sólo cerrarán sus respectivos despachos de forma excepcional. La sensación de pérdida de comunicación que podría transmitir la lógica confidencialidad de ciertos asuntos desarrollados en estos ámbitos queda mitigada con la ventana de los pasillos. No hay por qué ocultar que el Gerente está en su despacho.

A continuación accedemos a un espacio completamente diferente a como estaba diseñado anteriormente. El laboratorio queda unido ahora al Departamento de Calidad y al despacho de su director (6). Todos los tabiques que los separan se eliminan. El espacio colindante, la estancia multifuncional (7) destinada a visitas, etc., queda igual.

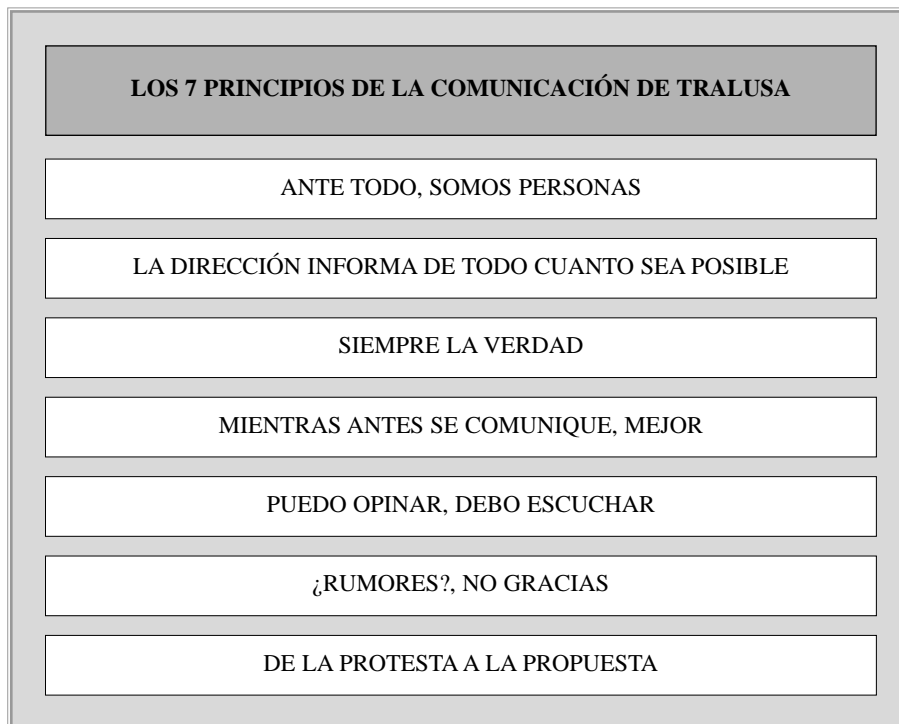
Y, por último, junto a ésta se encuentra un gran espacio interdepartamental compuesto por el Departamento de Ingeniería, el Departamento Técnico y el de Producción (8), cuyas paredes separadoras se han eliminado, favoreciéndose así la comunicación entre unas personas que muy a menudo necesitan una gran coordinación y para las cuales, como para todos, la existencia de paredes es un molesto estorbo.

Respecto de otras estancias, se propone ampliar la portería situada a la entrada. Este recinto, además de ser el lugar donde opera el servicio de vigilancia permanente, tiene una importancia estratégica para la comunicación interna por ser una zona de paso obligado para todos ya que en él se sitúa el reloj de control donde se «ficha» al entrar y al salir. Más adelante será explicado el motivo de esta ampliación.

2.2. «Los 7 principios de la comunicación de TRALUSA».

Como instrumento para difundir de forma permanente la comunicación en la organización, tanto de forma ascendente como descendente y horizontal, se propone colocar en un lugar preeminente del Centro de Trabajo un cartel conteniendo «Los 7 principios de la comunicación de TRALUSA». Algunos principios sólo se refieren a la comunicación descendente; otros hacen referencia a otros sentidos, pero todos definen y concretan la política de comunicación de la empresa.

Tanta es su importancia que incluso se propone su utilización como actividad formativa (véase Plan de Formación para la Comunicación Interna apartado 3 de este epígrafe).



A continuación desarrollamos el sentido de estos siete principios:

1. «Ante todo, somos personas».

Aunque no hace referencia directa a la comunicación interna, con este principio se trata de recalcar entre todos los miembros que, por encima de bienes de equipo, de estructuras, de procesos productivos, etc. TRALUSA está compuesta, en definitiva, por seres humanos; de ahí que su éxito o fracaso dependa casi exclusivamente de nosotros. Nos remitimos a todo lo desarrollado en relación al nuevo enfoque humanista de la empresa.

2. «La Dirección informa de todo cuanto sea posible».

Hasta ahora se informaba en sentido descendente de lo que no había más remedio que informar o no se informaba. Durante todo este trabajo ya hemos desarrollado hasta qué punto esa medida ha sido perjudicial para la empresa. Con el principio arriba enunciado se consagra la nueva política de comunicación consistente, precisamente, en lo contrario. Inicialmente, se informa de todo y a estas alturas ya sabemos lo que se quiere decir con «de todo». Ahora bien, ¿hay un límite a este principio de transparencia? ¿deben existir parcelas de confidencialidad? Indudablemente, sí; existen contenidos que, por causas diversas, no deben ser publicitados. De ahí el informar de todo «*cuanto sea posible*» siendo el límite eso de lo que *no es posible* informar. Pero hemos de aclarar y concretar ese límite: ¿de qué no es posible informar? De manera muy genérica, se entiende que todo aquello que merme la competitividad de TRALUSA no debe ser difundido a la generalidad de los miembros de la organización por la sencilla razón de que podría llegar a oídos de los clientes y menoscabar la imagen de la empresa.

Las suspicacias que pudieran generarse con este límite (al fin y al cabo, cualquier dato negativo, por insignificante que sea, puede menoscabar la imagen de la empresa) pueden ser perfectamente eliminadas si se deja bien claro que los miembros del Comité tienen un mayor acceso a la información que el resto del personal (mayor, que no total, no nos engañemos) y, sobre todo, por la vía de los hechos, demostrando la Dirección de qué manera tan restrictiva se entiende este límite.

3. «Siempre la verdad».

Este principio contiene dos significados:

- Por un lado, toda comunicación en TRALUSA debe ser verídica, considerándose como absolutamente rechazable cualquier transmisión de información, y en cualquier sentido, en la que se falte a la verdad. Al fondo siempre, los valores de la comunicación.
- Pero, por otro lado, y con el límite anteriormente enunciado, se quiere recalcar también la importancia de comunicar siempre tanto lo bueno como lo malo. A menudo, las direcciones de muchas empresas informan sólo de lo positivo, intentando ocultar aquellos contenidos negativos para la organización que, tarde o temprano, llegan a oídos de todos, distorsionados y aumentados en forma de rumores; pero el perjuicio no acaba aquí: resulta que, a causa de esta torpe política, los propios instrumentos de comunicación de la empresa, por muy verídicos que hayan intentado ser proporcionando información, aunque sólo hayan sido buenas noticias, quedan en entredicho a ojos del personal no directivo, el cual empieza a considerar a estos instrumentos meros canales propagandísticos de la Dirección.

4. «Mientras antes se comunique, mejor».

Con este principio se quiere recalcar la importancia que tiene la inmediatez en la comunicación. La inmediatez adquiere un matiz propio dependiendo del sentido que tenga la comunicación:

Sentido ascendente: los instrumentos de comunicación interna deben favorecer el *feedback*; pero esa respuesta debe ser lo más rápida que se pueda. En el diseño de éstos se ha de tener muy en cuenta la respuesta; tanto, que de su inmediatez depende su éxito.

Sentido descendente: la Dirección debe informar lo más pronto posible de lo que se haya propuesto informar. La inmediatez es necesaria porque cualquier demora podría tener efectos negativos; perdería actualidad el hecho del que se está informando o, peor aún, se podría filtrar dicha información pero deformada a través de rumores.

5. «Puedo opinar. Debo escuchar».

Claramente enfocado hacia la comunicación ascendente y horizontal, con este principio se trata de conformar cuál debe ser la actitud de todos los miembros de TRALUSA en la comunicación. Utilizando los verbos «*opinar*» y «*escuchar*» se establecen los dos sujetos básicos de toda comunicación, el emisor y el receptor, que gracias al proceso genuinamente comunicacional, se convierten en receptor y emisor respectivamente. Precisamente, puesto que ese proceso no tiene fin, se recalca la importancia del receptor «*Debo escuchar*», frente a la del emisor «*puedo opinar*», pretendiendo con ello destacar la trascendencia que tiene la perfecta recepción del mensaje para futuras comunicaciones.

6. «¿Rumores?, no, gracias».

Este principio, muy explícito como se ve, consagra el rechazo que para la nueva política de comunicación interna tienen los rumores. Por deformadores de la realidad y, éste es el gran desafío, por inútiles. De todas formas, no deja de ser importante prestarles atención cuando aparecen puesto que, verdaderos o falsos, tienen entidad propia y repercuten en la organización.

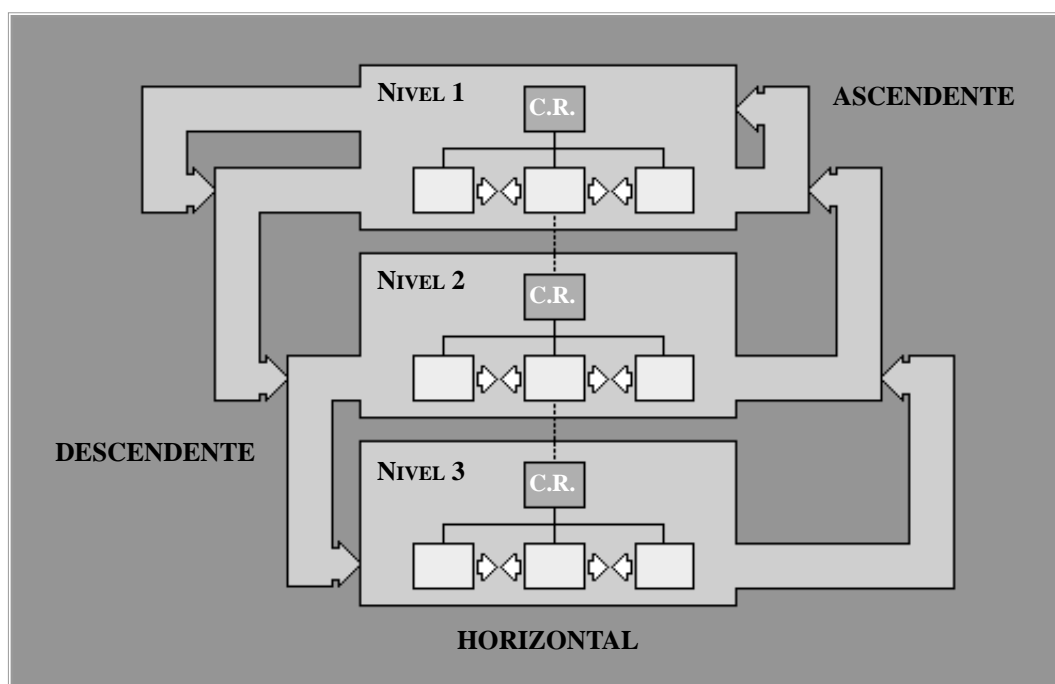
7. «De la protesta a la propuesta».

Finalmente, y tendente a reconducir las relaciones laborales hacia ámbitos de colaboración, desterrando planteamientos trasnochados, tratamos de establecer el cauce dialéctico para el tratamiento de cualquier aspecto debatido en el Comité de Empresa y en el Comité de Seguridad y Salud.

2.3. Reuniones de comunicación interna.

Como consecuencia de la consideración de la línea jerárquica de TRALUSA como criterio estratégico de comunicación interna, las reuniones que a partir de ella se diseñan son consideradas **el principal instrumento de comunicación interna en la organización**. Aunque básicamente siguen la estructura de cualquier sistema de comunicación «*en cascada*», asimismo subyace la pretensión de canalizar la comunicación interna de forma «*circulante*», recogiendo la idea de XARTI CORTADA y TOVAR MARTÍNEZ (1996) en su «*Programa de Comunicación Circulante*» de añadir este calificativo «... con la intención de transmitir sensación de flujo multidireccional de la información y alejar la impresión de que hay quien lo promueve y quien es simplemente usuario del mismo».

2.3.1. Esquema básico.



2.3.2. Personajes principales.

El diseño de las reuniones de comunicación se asienta sobre la función de los siguientes personajes; sin ellos, la comunicación tal como se entiende establecida no podría tener lugar.

- Gerencia: ya hemos tenido oportunidad de detallar en el presente trabajo su trascendental importancia en la comunicación dentro de la empresa. Por lo que respecta a las reuniones de comunicación, a todo lo ya explicado se le añade la circunstancia de ser el primer Comunicador de Referencia.
- Comunicador de Referencia: realiza las siguientes funciones básicas:
 - a) Comunicar a los asistentes los asuntos contenidos en el «*Documento de soporte*» o guión en donde se recoge de forma muy concisa lo que posteriormente se desarrolla.
 - b) Anotar todas las dudas o inquietudes manifestadas por los asistentes que no hayan podido ser atendidas en la misma reunión, con el compromiso de aclararlas o contestarlas en el plazo de tiempo más breve posible. La periodicidad semanal de casi todas las reuniones favorece esta respuesta.
 - c) Exponer las dudas e inquietudes anteriormente anotadas ante los asistentes de la reunión del nivel superior con objeto de que sean contestadas, comentadas, etc.
 - d) Moderar, animar la reunión para que sea ágil y productiva, procurando alcanzar el consenso general sobre los asuntos tratados.
- Director de Recursos Humanos: es el dinamizador de todo este proceso comunicacional. Participa en la elaboración del «documento de soporte» de Gerencia y asiste a cualquiera de las reuniones como complemento o ayuda del Comunicador de Referencia si es requerido para ello. Por último, y sin perjuicio de la formación específica que los comunicadores de referencia reciban, realiza una función de «*coaching interno*», asistiendo a los comunicadores en los aspectos que considera susceptibles de mejora respecto del tratamiento de la reunión.

2.3.3. Desarrollo del esquema.

2.3.3.1. Reunión de Dirección (Nivel 1).

Es, en realidad, la antigua «*reunión mensual*», es decir, la celebrada entre Gerencia y el resto de los directores de los departamentos de la empresa, pero enfocada por y para la comunicación. Su periodicidad es mensual y su duración no debe superar las dos horas y media. En ella se exponen los aspectos más relevantes ocurridos el mes anterior y se debaten asuntos que se consideran de interés. Las conclusiones a las que se llegan son recogidas en acta. Como hemos dicho, por ser la reunión del nivel superior, el Comunicador de Referencia es Gerencia, que expone los acontecimientos generales que afectan de alguna manera a la organización ayudado por el «*documento de soporte*». A medio plazo, si las circunstancias no lo impidieran, podría barajarse la posibilidad de que asistiera un miembro del Comité de Empresa.

2.3.3.2. Reunión de Producción (Nivel 2).

En esta reunión participan el Director de Fábrica, los jefes de Producción y los mandos intermedios. Tiene una periodicidad semanal y su duración depende de la previa celebración de la Reunión de Dirección.

- Reunión de Producción posterior a la Reunión de Dirección: su duración no debe superar una hora. El Comunicador de Referencia es el Director de Fábrica que desarrolla ante jefes de Producción y mandos intermedios lo contenido en el «*documento de soporte*» más las adiciones que haya considerado oportuno acompañar acerca de lo tratado en la Reunión de Dirección.
- Restantes reuniones de Producción: su duración no supera la media hora. Estas reuniones están dedicadas a tratar asuntos específicamente relacionados con el Departamento.

2.3.3.3. Reunión de Sección (Nivel 3).

En esta reunión participan el mando intermedio encargado de la sección específica y el personal perteneciente a esa sección; facultativamente pueden asistir los jefes de Producción. Tiene una periodicidad semanal y su duración depende de la previa celebración de la Reunión de Producción.

- Reunión de Sección posterior a Reunión de Producción: su duración no supera un cuarto de hora o veinte minutos. Pese a la posible asistencia de algún jefe de Producción, el Comunicador de Referencia es el mando intermedio el cual desarrolla ante sus colaboradores lo contenido en el «*documento de soporte*» junto con las ya citadas adiciones realizadas por el Director de Fábrica y las que el propio mando intermedio haya considerado adecuado acompañar en relación a lo tratado en la Reunión de Producción.
- Restantes reuniones de Sección: su duración no supera los cinco o diez minutos. Estas reuniones están dedicadas a tratar asuntos específicamente relacionados con la sección. Dada su escasa duración, el Comunicador de Referencia, el mando intermedio, ha de procurar dotarlas de una especial agilidad.

2.3.4. Normas comunes a las reuniones.

- Los departamentos que cuentan con un número tal de miembros que aconseje la realización periódica de reuniones, se atienen al diseño establecido para la Reunión de Producción adaptándolo, por supuesto, a la realidad concreta del departamento de que se trate. Ése podría ser el caso del Departamento de Ingeniería: el Comunicador de Referencia es su director y, aunque no existen mandos intermedios, su dinámica es semejante a las Reuniones de Producción de las que adoptan su modelo.

- Lógicamente, el desarrollo de estos encuentros está subordinado, sobre todo en lo que se refiere a las reuniones de Producción y de Sección, al normal desarrollo del proceso productivo.
- Aunque se procura el tratamiento de todo tipo de asuntos debe darse prioridad, que no exclusividad, a temas de contenido técnico-organizativo, aceptándose también asuntos personales que incidan en el trabajo diario, pero tratándose de evitar polémicas estériles o la utilización de los asistentes como auditorio en el que se manifiesten posturas radicalizadas o planteamientos de contenido estrictamente sindical («*tienes muchos instrumentos dentro de la empresa para manifestar lo que dices; éste no es el sitio para discutir sobre ese tema*»).
- Se entiende la realización de estas reuniones sin perjuicio de las que por motivos puntuales o extraordinarios se realicen por quienes se estime conveniente y sin perjuicio de la creación de Círculos de Calidad, Grupos de Mejora, etc.

2.3.5. Conclusiones.

Hemos visto cómo las reuniones son un inmejorable instrumento de comunicación puesto que fluyen instantáneamente en sentido ascendente, descendente y horizontal.

- Descendente: el Comunicador de Referencia desarrolla el «*Documento de soporte*» más, en su caso, las adiciones que se le hayan hecho. Los asistentes quedan informados de lo dicho.
- Ascendente: en relación a lo informado, surgen preguntas o aclaraciones formuladas por los asistentes consiguiéndose de esta manera un *feed-back* inmediato que es instantáneamente respondido. Ante la aparición de dudas o inquietudes que el Comunicador de Referencia no puede atender al momento, éste lo pasa a la consideración de los asistentes a la reunión de comunicación del nivel superior para su examen y debate. Si tampoco éstos pueden contestar a la misma, se remite nuevamente al nivel superior hasta llegar a Gerencia. No obstante, y dependiendo de la trascendencia de la cuestión, si el Comunicador de Referencia considerara conveniente una respuesta urgente a la duda o inquietud manifestada envía la misma al responsable de Recursos Humanos, encargándose éste de que sea contestada con la mayor rapidez. No obstante, de una u otra manera, siempre hay una atención concreta a cada duda o pregunta y una exigencia de respuesta específica a la cuestión planteada.
- Horizontal: la discusión, el debate continuo o periódico sobre asuntos que afectan a la empresa entre asistentes pertenecientes a la misma o distintas secciones o departamentos fomenta la colaboración intra e interdepartamental y genera espíritu corporativo. He aquí su importancia.

2.4. Tablones de anuncios.

El tablón de anuncios ha de ser utilizado, primordialmente, como ayuda o complemento de las reuniones de comunicación supliendo la limitación que supone la oralidad para transmitir multitud de cifras y datos. Así pues, es el soporte en el que se materializa físicamente parte de la información ya canalizada a través de las reuniones de comunicación.

Se establecen tres tipos de tablones:

- El tablón de anuncios situado en la portería, de tamaño igual al del Comité de Empresa. Esto requiere una ampliación de dicho recinto que, por otros motivos, ya lo necesitaba. En este lugar se fijan fundamentalmente los datos referidos a la empresa en general, hechos o noticias que guardan vinculación con la misma y cualquier otro asunto que se haya tratado o se pudiera tratar en la Reunión de Dirección. Por tanto, se fija aquí la facturación del mes anterior, los índices de eficiencia, el cálculo del incentivo global por rendimiento, noticias relacionadas con el sector del automóvil o con algún cliente, avisos sobre próximas visitas, algún tipo de valoración, si procediera, sobre las ya realizadas, encuestas, etc.
- Tablones de anuncios de secciones/departamentos: se encuentran en las secciones de Producción y en aquellos departamentos cuyo número de miembros así lo requiera. Los contenidos van referidos a la sección o departamento en particular, como auditorías de Orden y Limpieza, etc.
- Tablón de Calidad: por las características propias de este departamento y dado el compromiso que actualmente existe en la organización con el mantenimiento de la Certificación de Calidad, este soporte está situado en un lugar bien visible de la Planta. Contiene información de interés general referente a calidad como, por ejemplo, análisis de los proveedores, rechazo interno, inspección final, rechazos de clientes, costes de calidad, etc.

En definitiva, el tablón de anuncios es utilizado como complemento de las reuniones, pero nunca como sustitutivo de aquéllas. Esto quiere decir que, si la información ha de ser divulgada y no se puede esperar a la celebración de la reunión que sea, se fija por escrito en el tablón, pero sobreentendiéndose que será convenientemente ampliada y comentada cuando se celebre la próxima reunión.

2.5. Programa de sugerencias.

El Programa de sugerencias, que actualmente languidece por falta de apoyo, es un instrumento que, bien utilizado, consigue unos objetivos de importancia capital para la empresa. Fomenta la comunicación ascendente, pero no de forma tan rápida y espontánea como las reuniones de comunicación. No obstante, esta desventaja se ve compensada por los fines que se consiguen: contribu-

ción decisiva a la mejora continua, reconocimiento personal, concesión de premios, automotivación, mejora de las relaciones interpersonales... De ahí que se le dé una importancia que trasciende la política de comunicación.

A los efectos que nos interesan, se propone mantener el programa de sugerencias fundamentalmente tal y como está con las siguientes consideraciones y/o modificaciones:

- a) Otorgar a las sugerencias, mejor dicho, a la simple presentación de sugerencias, la máxima importancia dentro de la organización, destacando las que son valoradas en el tablón de anuncios (previa notificación al autor y comunicación al resto de los miembros de su sección en la correspondiente reunión).
- b) En aras no sólo de una mejor comunicación sino también de un mayor efecto motivacional, el lapso de tiempo existente desde que se presenta una sugerencia hasta que su autor tiene conocimiento de la valoración de la misma, debe ser el mínimo posible. De ahí la magnitud de la importancia de la duración del citado proceso.
- c) Una de las consecuencias de esto es que la composición del Comité de Evaluación se reduzca preferentemente a los directores de Fábrica, Calidad y Recursos Humanos. Si las circunstancias los permiten, se incluiría en dicho órgano a un miembro del Comité de Empresa.

Por último, atendiendo a otros fines no estrictamente relacionados con la comunicación pero muy importantes en la consolidación del Programa de Sugerencias por lo que, de alguna manera, estarían relacionados con ella, se debe:

- a) Hacer una lista de premios más «generosa», que suponga entre un 15 y un 20% del ahorro anual.
- b) De forma muy discreta, «sobervalorar» por parte del Comité de Evaluación las primeras sugerencias que se vayan presentando para animar a todos a la presentación de ideas.

2.6. Plan de Acogida.

¿Cómo superar la sensación de incertidumbre que embarga al recién llegado a una organización? Mediante el Plan de Acogida, entendido como el conjunto de acciones tendentes a integrar plenamente al nuevo miembro en la empresa. Y por ser un proceso netamente comunicacional de gran importancia, está incluido como instrumento de comunicación. No obstante, en una PYME como TRALUSA no tiene sentido la utilización de sofisticados instrumentos que cobran protagonismo en otras organizaciones. Aquí prima la transparencia y el contacto directo.

Frente a la situación anterior, unas «palabritas» de un adjunto de Gerencia y el subsiguiente inicio de la actividad, distinguimos dos fases bien diferenciadas:

2.6.1. Recepción.

Es el Director de Recursos Humanos el encargado de recibir al nuevo compañero. La finalidad de esta fase es múltiple:

- Clarificar todos y cada uno de los extremos de su contratación y formalizar el contrato.
- Dotarle de una visión general y amplia de la organización.
- Aclaración de dudas.

Particularmente interesante y poco desarrollada no sólo en TRALUSA sino en empresas de similares características es la segunda finalidad. Esto ha provocado que los recién llegados, ignorantes de dónde se encuentran dentro de la organización, «perdidos en la empresa», hayan tardado más tiempo del deseable en integrarse por completo y, por ende, en ejercer su actividad profesional a pleno rendimiento. Por ello, esta segunda finalidad será desarrollada a través de un importante instrumento de comunicación: el Manual de Acogida.

El Manual de Acogida se compone de una serie de documentos que dotando al recién llegado de la visión amplia y general de la que hablamos, constituyen en realidad la presentación formal de la empresa. Como elementos del Manual se incluyen:

- a) Denominación de la empresa.
- b) Capital Social: estructura.
- c) Misión, visión.
- d) Breve referencia histórica de la empresa. Especial atención al origen familiar de la misma.
- e) Organigramas funcional y nominativo de toda la organización.
- f) Información general sobre la plantilla (número, distribución por departamentos, etc.).
- g) Representantes de los trabajadores: Comité de Empresa y Comité de Seguridad y Salud. Identificación de todos ellos.
- h) Convenio colectivo aplicable a TRALUSA y pactos Comité de Empresa-Empresa de cierta importancia como, por ejemplo, el Incentivo Global por Rendimiento.

Esta primera fase da paso a la siguiente, que tiene lugar durante la primera jornada laboral del nuevo miembro.

2.6.2. Presentación a la organización.

Con la finalidad de establecer el primer contacto del recién llegado con el resto de sus nuevos compañeros, el Director de Recursos Humanos lo presenta al Director de Fábrica. A partir de aquí se suceden los siguientes pasos:

- 1.º Durante una breve charla previa y con la presencia facultativa de Recursos Humanos, el Director de Fábrica le muestra su posición en el organigrama, le imparte breves nociones del contenido del puesto de trabajo, del Sistema de Calidad implantado y sobre seguridad y salud además de detallarle las responsabilidades del puesto, personas a las que puede acudir para consultas, política de comunicación, valores y pautas de conducta imperantes en la empresa, etc.
- 2.º Tras la charla, los directores de Fábrica y Recursos Humanos realizan un recorrido general por todo el Centro de Trabajo: por las oficinas, por las secciones de la Planta, vestuarios, etc., presentándolo a aquellos con quienes se encuentren, para terminar en la sección donde se ubique su puesto de trabajo.
- 3.º Éste es presentado al que será su responsable inmediato y a sus nuevos compañeros. Y ese es el momento en el que el Director de Fábrica y, en función de las circunstancias, el de Recursos Humanos, dejan al nuevo miembro desenvolverse sólo con los de su sección para pasar a la siguiente fase.
- 4.º El encargado de la sección le expone ampliamente los cometidos del puesto y lo adiestra hasta que su actividad es satisfactoria. Como este paso requiere, evidentemente, más de un día para su conclusión, se superponen en el primer día y junto con la exposición de los cometidos del puesto, los dos últimos pasos.
- 5.º Charla sobre seguridad y salud laboral referida a su puesto de trabajo y realizada por su encargado y por un miembro del Comité de Seguridad y Salud (sea quien sea).
- 6.º Charla sobre calidad referida a su puesto de trabajo realizado por su encargado y por un miembro del Departamento de Calidad.

Los citados pasos son perfectamente editables en un procedimiento de Calidad. De esta manera, las charlas sobre Calidad y Seguridad y Salud Laboral se registran en la Ficha de Formación del nuevo miembro con las repercusiones que ello tiene en otros ámbitos ajenos a este estudio, como el cumplimiento del artículo 19 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales referido a la formación en materia preventiva de los trabajadores...

2.7. Actividades sociales.

Se encuadran aquí cualquier tipo de actividades que exceden del ámbito estrictamente laboral y que poseen un marcado contenido lúdico, deportivo, folclórico o cultural. Debe quedar claro que la realización y éxito de muchas de ellas está condicionada a la previa consolidación de los anteriores canales de comunicación, que darán lugar inexorablemente a un mejor clima laboral.

Pese a que las posibilidades son innumerables, no siendo procedente concreción ni clasificación alguna, es conveniente detenerse en una actividad social de indudable interés desde el punto de vista de la comunicación interna como es la celebración de una cena o encuentro durante el transcurso de la feria de la ciudad.

- Cena anual de feria:

En un entorno socio-cultural tan determinado como aquel en el que se desenvuelve TRALUSA, Andalucía, las ferias cumplen un papel muy importante no sólo como acontecimiento festivo de marcado carácter folklórico sino también como escaparate en el que ven reflejadas las fuerzas vivas de la sociedad. Con ocasión de la feria multitud de peñas, asociaciones de vecinos, partidos políticos, sindicatos, empresas y organizaciones de todo tipo instalan «casetas» como lugares de esparcimiento y diversión además de servir como espacios favorecedores para el encuentro y la comunicación entre sus miembros.

Sin desdeñar el prestigio que genera entre la sociedad el hecho de que una organización cuente con una caseta en el Real de la Feria, debido al esfuerzo económico y personal que genera la instalación de la misma, las empresas que lo hacen suelen ser de grandes dimensiones como multinacionales, empresas públicas, etc. En el caso concreto de una PYME como TRALUSA la posibilidad de instalación de una caseta está más que descartada; sin embargo, es perfectamente realizable la organización de una cena en cualquier caseta que acceda a facilitar sus instalaciones durante una determinada noche, algo también normal en este tipo de situaciones, aprovechando, por ejemplo, la pertenencia de algún miembro de la empresa a la peña o asociación responsable de la caseta.

La celebración de dicha cena, en un grato ambiente festivo de amable camaradería, además de generar durante su transcurso una fluida comunicación informal entre los asistentes, genera un fuerte espíritu de grupo. Incluso se puede asegurar sin vacilación que la aceptación entre los miembros de la empresa de este interesante evento es el único límite que puede condicionar su indudable potencial como instrumento de comunicación interna. Si se instituye como tradición en la empresa, durante su transcurso pueden tener cabida otros instrumentos de comunicación igualmente apreciados como algún tipo de reconocimiento a compañeros destacados por cualquier motivo, un discurso por parte de Gerencia sobre lo acontecido durante el año y los retos futuros de la empresa, etc.

De todas formas, intentando imaginar a estas alturas cómo sería dicha cena entre compañeros, no queda más remedio que concluir en que, con las actuales condiciones, dicho acontecimiento parece poco menos que una quimera. Al fin y al cabo, sólo con la consolidación de los restantes canales de comunicación puede darse entrada a instrumentos de carácter social o lúdico como el descrito que representarían, sin duda, la culminación de la nueva política de comunicación de TRALUSA.

3. Plan de formación para la comunicación interna.

Para la definitiva implantación del Plan de Comunicación, es fundamental desarrollar diferentes actividades formativas orientadas al adiestramiento de los miembros de TRALUSA. Partiendo de que todos son protagonistas en la comunicación interna, hay que distinguir de todas formas dos tipos de acciones formativas dependiendo de la función específica que, respecto del Plan de Comunicación, desempeñe cada miembro de la empresa.

Distinguimos pues:

3.1. Seminarios internos explicativos del Plan de Comunicación.

La finalidad básica de estos seminarios es la concienciación general sobre la importancia de la comunicación en TRALUSA. Obviamente, estas actividades están destinadas a todos y entre las distintas materias por impartir, además de conceptos generales sobre comunicación en general y comunicación interna en la empresa en particular, se encuentra la explicación y desarrollo de todos los instrumentos de comunicación que se utilizan en nuestra entidad, haciendo especial énfasis en «*Los 7 principios de la comunicación de TRALUSA*». Respecto a la organización de la presente actividad, aunque lo ideal sería la presencia de consultores externos, teniendo en cuenta las características de una empresa de las dimensiones de TRALUSA, el seminario es organizado e impartido, en principio, por el Director de Recursos Humanos.

3.2. Formación de comunicadores.

La finalidad básica de estos seminarios es la formación específica de aquellos sobre los que se sostiene el Plan de Comunicación Interna, es decir, Gerencia, los comunicadores de referencia, miembros del Comité de Evaluación de Sugerencias, etc. Así pues, los asistentes a estas actividades formativas son todos los directores de departamentos y mandos intermedios y los contenidos más específicos, como técnicas de comunicación, animación de reuniones, estudio de casos de comunicación interna, etc. Respecto a la organización de la presente actividad, nuevamente hay que hacer mención a la idoneidad, en este caso necesidad, de consultores externos. La alternativa más aceptable en nuestra empresa sería intentar la organización de la presente actividad a través de FORCEM.

VI. CONCLUSIONES

La comunicación interna se ha convertido en el aspecto más importante para la mejora de la productividad en las empresas de hoy. Ha pasado a ser un elemento estratégico de la organización, una actividad fundamental a la que tradicionalmente no se le había prestado la suficiente atención.

La comunicación, junto con la formación, es la asignatura pendiente no sólo de TRALUSA, la organización que ha sido objeto de nuestro estudio, sino de la PYME española en general.

La comunicación interna debe ser adaptada a cada empresa en particular, según el medio en el que se ubique, sector en el que se desenvuelva y personal con que cuente. Sólo de esa manera pueden tener sentido instrumentos de comunicación tan atípicos e interesantes como la ya citada Cena Anual de Feria.

Al principio desarrollamos cuáles habían sido las claves que explicaban el auge actual de la comunicación interna en las empresas: la radical orientación de la organización hacia el cliente, la importancia del factor humano en la empresa y la transición hacia un estilo de dirección participativo. En TRALUSA parecen consolidados los dos primeros factores; la certificación de Calidad ha impuesto irremediabilmente que todos nos volquemos en el cliente externo; el cambio de mentalidad que se está difundiendo en las empresas ha provocado la actual necesidad de nuevos procesos y estructuras organizativas que tengan en cuenta el protagonismo de las personas que componemos la empresa. Sólo queda el factor más importante, el factor decisivo. A lo largo de este trabajo ya hemos insistido suficientemente en que el origen, el detonante para un cambio en la comunicación interna en nuestra empresa se encuentra en el estilo de gestión que desarrolla Gerencia. ¿Cambiará el actual gerente su estilo de gestión? El tiempo tiene guardada la respuesta.

BIBLIOGRAFÍA

Para la elaboración del presente trabajo se han consultado las siguientes obras:

LIBROS

- ORDÓÑEZ ORDÓÑEZ, Miguel (Coord.), *Modelos y experiencias innovadoras en la gestión de los Recursos Humanos*. AEDIPE. Ediciones Gestión 2000, SA 1996.
- PETERS, Tom, *Nuevas organizaciones en tiempos de caos*. Deusto. 1995.
- PRICE WATHERHOUSE, *La PYME industrial española: factores de éxito para competir*. 1995.
- REDDIN, Bill, *El estilo de gestión*. Deusto. 1997.
- REHFELD, John, *La alquimia de un líder*. Deusto. 1995.

REVISTAS Y PUBLICACIONES PERIÓDICAS

- ANDREU PINILLOS, Alberto, «Comunicación interna un paseo por el tiempo». *Harvard Deusto Business Review*.
- BENÍTEZ MORENO, José Antonio, «La comunicación en la empresa» *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos (Comentarios y Casos prácticos)*. Ed. Estudios Financieros, n.º 167. Febrero de 1997.
- CAMALEÑO SIMÓN, María Cristina, «Comunicación interna. Condición *sine qua non* de la gestión». *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos (Comentarios y Casos prácticos)*. Ed. Estudios Financieros, n.º 178. Enero de 1998.
- CARAZO, José Antonio, «Sanitas: la comunicación interna como vehículo de cohesión del trabajo en equipo» *Capital Humano* n.º 100. Mayo 1997.
- CARBONELL, Gema y CAMPILLO Dominique, «La comunicación interna como dinámica de progreso en el Hospital de Granollers». *Capital Humano* n.º 103. Septiembre 1997.
- DíEZ PIÑOL, Miriam y LÓPEZ BARÓN Francisco, «Clima laboral y empresa». *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos (Comentarios y Casos prácticos)*. Ed. Estudios Financieros, n.º 170. Mayo de 1997.
- GARRIGOS, Juan Luis, «Cómo elaborar un plan de comunicación interna». *Capital Humano* n.º 94. Noviembre 1996.
- GÓMEZ MANAGUERRA, Gemma, «Implantación de un plan de comunicación interna». *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos (Comentarios y Casos prácticos)*. Ed. Estudios Financieros, n.º 179. Febrero de 1998.
- GUILLÉN, Mauro F., «Tendencias organizativas y métodos de gestión: hacia la era de la confluencia». *Harvard Deusto Business Review*.
- MARTÍN, Efrén, «Comunicación: diez reglas del juego». *Capital Humano* n.º 102. Julio-Agosto 1997.
- MUÑOZ, Carlos, SEGARRA, Carmen y GÓMEZ, Concepción, «Coaching en comunicación interna. Una experiencia en Fasa-Renault». *Capital Humano* n.º 104. Octubre 1997.
- PAYERAS, Juan, «El proyecto de empresa (Cómo llevarlo a cabo para obtener mejores resultados)». *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos (Comentarios y Casos prácticos)*. Ed. Estudios Financieros, n.º 175. Octubre de 1997.
- REDACCIÓN DE CAPITAL HUMANO, «Periódicos de empresa: siguiendo el pulso de las organizaciones». *Capital Humano* n.º 84. Diciembre 1995.
- SÁENZ BLANCO, M.ª Teresa, «Un programa de comunicación interna orientado a la implantación del Total Quality Management. El caso de Albilux España». *Capital Humano* n.º 89. Mayo 1996.
- SÁENZ BLANCO, M.ª Teresa, «Johnson Controls Automotive Spain: la comunicación creativa, un estilo de dirección». *Capital Humano* n.º 100. Mayo 1997.
- SÁENZ BLANCO, M.ª Teresa, «Lucas Diesel System: el papel de la comunicación interna en un proceso de cambio». *Capital Humano* n.º 100. Mayo 1997.
- SALÓ, Nuria, «La auditoría de comunicación: antecedentes conceptuales». *Capital Humano* n.º 105. Noviembre 1997.
- TRIGINE I PRATS, Jaume, «Diseño de un circuito de plan de acogida». *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos (Comentarios y Casos prácticos)*. Ed. Estudios Financieros, n.º 177. Diciembre de 1997.
- WILLIAMS, Marta y VALCÁRCEL, José Miguel, «El feed back de 360º y el liderazgo efectivo: la experiencia de Ericsson Radio». *Capital Humano* n.º 105. Noviembre de 1997.
- XART I CORTADA, Joan Carles y TOBAR MARTÍNEZ, Pablo, «Programa de comunicación circulante». *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos (Comentarios y Casos prácticos)*. Ed. Estudios Financieros, n.º 163. Octubre de 1996.

ANEXO I**EJEMPLOS REALES DE LAS COMUNICACIONES EFECTUADAS
DURANTE LOS ÚLTIMOS AÑOS****APARTADO A)**

COMUNICADO

Informamos a todo el personal de esta planta que por el fallecimiento del hermano de nuestro compañero N., mañana martes a las 10:00 en la Iglesia Parroquial X se celebrarán sus funerales.

Por parte de la Empresa y en representación de todos los compañeros se nombrará un Comité de Representación para dicho acto, con salida de la Empresa a las 9:30 de la mañana y entrada a las 11:00, el cual estará formado por el Director de la Planta, un compañero de su Sección de Prensas y otro de la Sección de Montaje.

Lo cual comunicamos a los efectos oportunos.

El director de fábrica

APARTADO B)

COMUNICADO

Cualquier persona que quiera asistir al acto religioso y no sea de la línea consanguínea o no esté elegido en la comisión se considerará abandono del puesto de trabajo y se le aplicará la ordenanza laboral con todo su rigor.

El gerente

APARTADO C)

TRALUSA

COMITÉ DE EMPRESA

Muy Sres. míos:

En relación con la asamblea extraordinaria celebrada en el centro de trabajo el pasado martes, me veo en la obligación de manifestarles lo siguiente:

PRIMERO: **no se ha comunicado su convocatoria a la Dirección**. Por lo tanto, han incumplido lo establecido en los artículos 79 y 77 del Estatuto de los Trabajadores.

SEGUNDO: con respecto al asunto que motiva la presente y con arreglo al Estatuto éstas son, entre otras, sus obligaciones:

Segundo párrafo *in fine* del número 1 del artículo 77: «*La presidencia (el comité) comunicará al empresario la convocatoria y los nombres de las personas no pertenecientes a la empresa que vayan a asistir a la asamblea y acordará con éste las medidas oportunas para evitar perjuicios en la actividad normal de la empresa*».

Artículo 79: «*La convocatoria, con expresión del orden del día propuesto por los convocantes, se comunicará al empresario con cuarenta y ocho horas de antelación, como mínimo (...)*».

Confío en que estas numerosas infracciones se deban a su olvido; de no ser así debo entender que ha habido mala fe y negligencia en el uso de las atribuciones que le han sido otorgadas democráticamente por el resto de los Sres. empleados de esta Empresa. En todo caso tengo que comunicarles mi intención de que **no se vuelvan a producir situaciones semejantes a la acontecida ayer** ya que, de lo contrario, me vería obligado a tener que ejercer las facultades que legalmente tengo concedidas.

Sin nada más que manifestarles, les saluda atte.:

Director Gerente

APARTADO D)

DIRIGIDO A: Sr. Gerente de TRALUSA

C/C: Departamento de Recursos Humanos
Director de Fábrica

DE: COMITÉ DE EMPRESA

Muy Sr. mío:

En relación con su carta de fecha X en la que se nos decía que no habíamos comunicado a la dirección de la empresa la convocatoria de asamblea, queremos expresar nuestro asombro ante el cambio de parecer de la gerencia, ya que el mismo gerente nos manifestó verbalmente que no quería que se le enviaran tantas cartas. Este Comité le pidió que nos lo diera por escrito, a lo que el Sr. gerente contestó que su palabra valía más que nada, por este motivo fue por lo que no se le comunicó esta última, como era nuestra costumbre.

Asimismo, le recordamos que siempre que ha asistido a las asambleas alguna persona no perteneciente a la empresa, se le ha comunicado con la suficiente antelación, ya que en caso contrario no se le hubiera permitido la entrada en la fábrica.

Con respecto al punto de su carta en la que se nos dice que «confía en que estas numerosas infracciones no se deban al olvido», no entendemos que haya habido ninguna infracción, sólo un exceso de confianza en Vd.

Por otra parte, este Comité se complace al comprobar que la empresa quiera ceñirse a la legalidad, porque de esta manera creemos que subsanará lo siguiente:

- Incumplimiento del calendario laboral.
- Deficiencias respecto a la Seguridad y Salud.
- Incumplimiento del pago de atrasos a N.
- Incumplimiento del acuerdo para reconocer la antigüedad a varios compañeros.
- Incumplimiento de su obligación de informar acerca de las horas extras realizadas, puesto de trabajo y personal que las realiza, así como los motivos de su realización.
- Incumplimiento del artículo 19.4 del ET.
- Incumplimiento del artículo 43 del ET.
- Incumplimiento del acuerdo para establecer los incentivos convenio, y algunos incumplimientos más que no queremos seguir citando debido a la situación de la empresa.

Sin nada más que manifestarle, le saluda atentamente.

Comité de Empresa

APARTADO E)

DIRIGIDO A: Sr. Gerente de TRALUSA

C/C: Departamento de Recursos Humanos
Director de Fábrica

DE: COMITÉ DE EMPRESA

Muy Sr. mío:

En contestación al Informe General de la Empresa que se nos facilitó a este Comité, y después de analizado, hemos llegado a las siguientes conclusiones:

1. En el punto 2 de dicho informe, se da a entender que el rendimiento del personal ha bajado. Este Comité quiere dejar constancia de su desacuerdo con esta opinión, creemos que los fallos de producción se deben a la organización, pues el rendimiento de los trabajadores no ha variado.

2. En el punto 3 se dice que la evolución de empleo está en función de los programas de producción que los clientes remiten, por lo que este Comité desearía conocer estos programas.
3. Con respecto al punto 5, no entendemos los motivos que pueda tener la empresa para no darnos la información sobre las horas extraordinarias, cuando el inspector de trabajo, Sr. N. dejó reflejado en el Libro de Visitas la obligación de la empresa a remitir dicha información.
4. En el punto 6, donde se pide el organigrama de la empresa, queremos que se nos facilite y la empresa no accede a nuestra petición, pues estamos viendo cambios como la contratación de un responsable del departamento de recursos humanos, de lo que no se informa a este Comité, ni se nos presenta, lo conocemos en un curso, lo que este Comité considera que se trata de una falta de tacto.

Sin nada más, y a la espera de recibir copia sellada y firmada, de éste, y de todos los documentos que en adelante le remita este Comité, en prueba de su conocimiento, reciba un cordial saludo.

El Comité de Empresa

APARTADO F)

DIRIGIDO A: Sr. Gerente

C/C: Departamento de Recursos Humanos
Director de Fábrica

DE: Comité de Empresa

Muy Sr. nuestro:

Tras la asamblea mantenida con el personal de esta empresa el pasado día X y tras un largo debate hemos llegado a la conclusión, por mayoría, de pedir a la empresa que nos explique en qué se basa para afirmar que en el primer trimestre del 96 ha bajado el rendimiento del personal.

Esperando su contestación, atentamente:

El Presidente del Comité de Empresa

APARTADO G)

DIRIGIDO A: Sr. Director de Fábrica

DE: Comité de Empresa

ASUNTO: Cambio de turno

C/C A: Gerencia

Muy Sr. nuestro:

En relación con su escrito de fecha X, le comunicamos que no vamos a poner ningún impedimento a la decisión precipitada de la Empresa de establecer un turno especial para la máquina M (el turno será, como dice con su escrito, de 14 a 22 horas), por aumento de los pedidos relacionados con dicha máquina, pero manifestamos nuestro desacuerdo con que estas medidas se tomen sin consultar con el Comité de Empresa, dado que, según el apartado 10 del punto 1 del artículo 64 del Estatuto de los Trabajadores, el Comité de Empresa debe colaborar con la dirección de la Empresa para conseguir el establecimiento de cuantas medidas procuren el incremento de la productividad. Poco podemos colaborar con la empresa a alcanzar este fin si no se nos pide opinión en cuanto a las medidas a adoptar. Igualmente queremos manifestarles nuestro desacuerdo por el hecho de que el pasado día X se estableció un turno de noche (de las 22 h. a las 6 de la mañana), sin el previo conocimiento de este Comité.

Asimismo, y siguiendo el mismo precepto legal, en su apartado 11, el Comité de Empresa está obligado a informar a sus representados en todos los temas y cuestiones señalados tanto en el precepto antes citado, como en lo relativo a todas las competencias que tiene señaladas el Comité de Empresa en cuanto directa o indirectamente tengan o puedan tener repercusión en las relaciones laborales, y en este caso concreto, han sido los trabajadores los que se han enterado antes que el propio Comité.

Confiamos en que estas numerosas infracciones se deban a su olvido; de no ser así debemos entender que ha habido mala fe y negligencia por parte de la empresa. En todo caso tenemos que comunicarle nuestra intención de que no se vuelvan a repetir situaciones semejantes ya que, de lo contrario, nos veríamos obligados a tener que ejercer las facultades que legalmente tenemos concedidas.

Sin nada más, reciba un cordial saludo:

PRESIDENTE DEL COMITÉ DE EMPRESA

APARTADO H)

COMITÉ DE EMPRESA DE TRALUSA
SR. DIRECTOR GERENTE

Muy Sr. mío:

Después de múltiples requerimientos realizados a la Empresa por este Comité para que se nos proporcione información acerca de las horas extraordinarias, una vez más le solicitamos que en breve plazo de tiempo se nos dé una relación de las realizadas durante todo el año, las causas que las motivaron y el personal que las ha realizado.

Sin nada más, y a la espera de recibir noticias tuyas, aprovechamos para saludarle.

El presidente del COMITÉ DE EMPRESA

APARTADO I)

TRALUSA

AL PERSONAL DE LA EMPRESA

Se pone en conocimiento de todo el personal de la Empresa que el *PERMISO PARA ASUNTOS PERSONALES* no está contemplado en el Convenio por lo que **es imprescindible permiso exclusivo de Gerencia.**

Por ello, es conveniente informar que una salida por este concepto sin la citada autorización previa supondría *Abandono del Puesto de Trabajo* con las consecuencias disciplinarias que ello conllevaría.

Atentamente:

APARTADO J)

TRALUSA

ASUNTOS: OBTENCIÓN DEL CERTIFICADO DE EMPRESA REGISTRADA POR AENOR. PREMIO «MEJOR PROVEEDOR DEL AÑO 1996» DE X. APROBACIÓN DEL AUTO DE SUSPENSIÓN DE PAGOS. INCENTIVOS POR RENDIMIENTO.

Estimado Sr.:

He considerado oportuno ponerme en contacto con Vd. a través de esta circular para comunicarle los últimos acontecimientos ocurridos en la Empresa.

1. OBTENCIÓN CERTIFICADO DE EMPRESA REGISTRADA POR AENOR

Como ya sabrá, hemos obtenido de *AENOR* el Certificado de Empresa Registrada según la norma ISO 9002. Todos nos debemos felicitar con esta noticia tan deseada, agradeciéndole el esfuerzo desarrollado en esta materia. En realidad, son varios éxitos en uno.

- 1.º Aseguramos nuestro Sistema de Calidad.
- 2.º Es la mejor *tarjeta de presentación* que podemos ofrecer a nuevos clientes.
CALIDAD → CONFIANZA.
- 3.º Cumplimos las exigencias de clientes actuales que, como Y, quieren que todos sus proveedores tengan certificado su Sistema de Calidad para 1997. Nosotros ya lo hemos conseguido.
- 4.º Todo esto conduce, lógicamente, al fortalecimiento de nuestra Empresa, es decir, superación de la crisis, generación de nuevos puestos de trabajo, etc. Pero en este último punto no basta sólo con haber obtenido la Certificación. **Es fundamental el apoyo constante de todos, día a día.**

2. OBTENCIÓN DEL PREMIO «MEJOR PROVEEDOR DEL AÑO»

Por si fuera poco lo anterior, hemos experimentado una de las mayores satisfacciones que se pueden tener en el mundo del trabajo: constatar que los esfuerzos diarios en favor de nuestros clientes son reconocidos y agradecidos por ellos. Esto es lo que nos ha ocurrido con X que nos ha distinguido con el título de *MEJOR PROVEEDOR DEL AÑO* en un solemne acto que tuvo lugar el pasado día X.

Desde Gerencia quiero dejar muy claro que, aunque la distinción la haya recogido como máxima representación de la Empresa, acompañado por el Director de Fábrica, en realidad este galardón no ha ido dirigido a nadie en concreto ni a ningún departamento específico. **Esta distinción es patrimonio de TODOS los trabajadores de TRALUSA** en su conjunto porque se ha conseguido gracias a los desvelos y preocupaciones constantes de todos en provecho del cliente.

3. APROBACIÓN DEL AUTO DE SUSPENSIÓN DE PAGOS

Como punto definitivo al buen año de gestión, no debemos olvidar los esfuerzos realizados para superar la crisis económica derivada de la Suspensión de Pagos de, por aquel entonces, nuestro mejor cliente X, que conllevó a que nuestra compañía tuviese que presentar a su vez un Expediente de Suspensión de Pagos.

- En este ejercicio nos hemos vuelto a ganar la confianza de nuestros clientes, diversificando nuestra cartera y reduciendo el riesgo que lo cual conlleva.
- Del mismo modo, se han potenciado nuestras relaciones con proveedores, hasta el punto de conseguir un 96% de adhesiones al convenio propuesto.

Sin embargo, el esfuerzo más grande aún está por llegar. Durante el proceso de trámite de la Suspensión estamos actuando bajo la protección de la Intervención Judicial. Lo que nos viene ahora es la aprobación de la Suspensión; en otras palabras, hemos conseguido un préstamo de nuestros proveedores que debemos pagar en los años siguientes.

Ahora bien, desde Gerencia quiero que todos tengamos claro que el *escudo de protección* bajo el que estamos trabajando terminará pronto. Esto significa que **un fallo de mi equipo productivo, técnico o económico puede crear la DISOLUCIÓN de la Empresa**. Hay que demostrar que somos capaces de responder a esa confianza que nos han depositado, y con ello amortizar en los próximos años la deuda reconocida, lo que significa sacrificio y entrega por nuestra parte para llevar a buen puerto la nave que en la actualidad dirigimos. **El futuro es de responsabilidad.**

4. SISTEMA DE INCENTIVOS POR RENDIMIENTO

Por último, quiero hacer referencia al SISTEMA DE INCENTIVOS recientemente implantado, fruto del consenso conseguido con nuestro Comité de Empresa. Pese al lógico sacrificio económico que ha supuesto, si se emplea a fondo, este instrumento no sólo beneficia a la Empresa en general, sino también a cada uno de nosotros en particular. Trabajando **más y mejor** se reducen muchos costes, lo que significa:

- 1.º Que todos, mediante el incentivo, participamos de ese ahorro.
- 2.º Que podemos ofrecer a nuestros clientes:

CALIDAD SERVICIO PRECIOS COMPETITIVOS

- 3.º En definitiva, todo se traduce en garantía para superar la crisis y estabilidad para nuestros puestos de trabajo.

Si somos constantes el resultado se verá pronto. Todo dependerá, como el Certificado de Empresa o el Premio de X, DE NOSOTROS; DE NUESTRO ESFUERZO. Esperando haberle informado y confiado en que asumirá la parte de responsabilidad que le corresponde, le pido su esfuerzo y ayuda para los delicados tiempos que nos toca compartir.

Le saluda atte.:

EL GERENTE

APARTADO K)

TRALUSA

ASUNTO: PROGRAMA DE INCENTIVOS

Muy Sr. nuestro:

Con la presente quiero transmitirte mis inquietudes en relación con el sistema de incentivos y hacerte partícipe de las mismas.

Como ya sabes, la razón de este novedoso sistema de incentivos es premiar la mejora de la productividad, es decir, la eficiencia. Si se produce más, se beneficia el trabajador y la Empresa.

Pero llevamos ya tres meses (piloto) de implantación del sistema y no hemos llegado ni siquiera al 95% de la eficiencia, es decir, al rendimiento mínimo que todo empleado debe desarrollar en su puesto de trabajo. Esto es debido a un desequilibrio en la productividad por secciones y personas, al esfuerzo no equilibrado en sus verdaderos límites de productividad y entrega de cada uno en su caso.

Pero lo peor es que se están pagando estos incentivos y no parece que vayamos a sobrepasar la frontera del 100%. Visto desde fuera y con la realidad económica actual, estamos «*premiando*» por no trabajar al 100%, lo que todo buen empleado está comprometido consigo mismo y con su Empresa. Con los mismos costos de producción estamos aumentando un gasto en torno a los 2 millones mensuales, que de seguir así nos llevaría a 22 millones de pérdidas en la cuenta de resultados anuales. Como podrás comprender, si continúa esta mala gestión productiva puede traer al Gerente problemas muy serios de viabilidad para nuestra Empresa, si es que no se toman a tiempo las medidas oportunas en la gestión de la Planta.

Por ello, para que el sistema de incentivos sea verdaderamente interesante, debemos sobrepasar siempre la barrera del 100%. Si no avanzamos en ese porcentaje, tendremos que plantearnos la amarga realidad de suspender el programa de incentivos al que tanta ilusión le puse en beneficio de ustedes.

Convencido de que serás consciente de la problemática, te pido tu ayuda y entrega para superar este listón del 100% de rendimiento en beneficio de todos.

Atentamente:

El gerente

APARTADO L)**EL COMITÉ DE EMPRESA A TODOS LOS TRABAJADORES DE TRALUSA**

Este Comité se dirige a vosotros con motivo de la carta enviada por nuestra Empresa a todos los trabajadores con fecha X del corriente con respecto al programa de incentivos.

En primer lugar, deciros que en ningún momento la empresa se ha dirigido a este Comité para hacernos ninguna observación al respecto, como sería el procedimiento normal, y lo que procedería tal y como está recogido en el documento del acuerdo de incentivos firmado por la empresa y este Comité en el punto 8 de la página 5.

Por otra parte, nosotros deducimos que si no lo ha hecho es porque los argumentos que se citan en dicha carta no son de suficiente peso ni veracidad como para ponerlos encima de una mesa ante este Comité.

También queremos comunicaros que tenemos pedida una reunión con la Empresa en la que uno de los puntos del orden del día hace referencia a este tema, por lo que en dicha reunión manifestaremos a la empresa nuestra más enérgica repulsa a este proceder.

Compañeros, no hace mucho tiempo, la empresa nos comunicó que había obtenido el certificado de Aenor y el premio de X a nuestra empresa habiendo sido nombrada mejor empresa proveedora del año, y se nos dijo que todo se había conseguido gracias al esfuerzo de todos nosotros, por lo que, después de esto, no puede entenderse que en la mencionada carta se nos diga que se nos está premiando por no trabajar al 100% y que esto supone un coste para la empresa.

Tras la firma del plan de incentivos, se ha pasado de una eficiencia media en fábrica en noviembre del 81'73% y en diciembre del 84'91% a una eficiencia en enero del 91'23% por lo que se ve un aumento progresivo y a pasos agigantados.

Después de todos estos datos, volvemos a repetir, no entendemos la actitud de la empresa, y no estamos dispuestos, aunque estamos acostumbrados a los incumplimientos por parte de la empresa, a que se supriman los incentivos, ya que ni los trabajadores, ni nosotros como vuestros representantes, nos vamos a quedar con los brazos cruzados, puesto que una empresa de esta talla, y podemos hacer comparaciones, debe tener un plan de incentivos para sus trabajadores.

Compañeros, creemos que no hay que recordaros que ante estos acontecimientos todos los trabajadores debemos estar unidos, porque los logros son para todos.

ANEXO II

OBSERVACIONES DE LOS ENCUESTADOS

De manera meramente ejemplificativa ofrecemos algunas de las opiniones de los encuestados que han sido seleccionadas por su interés o por ser reveladoras del estado de opinión reinante en la Empresa:

- «Existe mucho tramo de jefe a trabajador».
- «Los problemas se los decimos al encargado pero parece que a él no le escuchan».
- «Aquí hay muchos chismes. Siempre hay crispación».
- «Sólo recibo información de la nómina».
- «La única información es haz esto y haz lo otro».
- «Hace falta mucha más relación entre obreros y directivos principales».
- «Cuando la Empresa va por momentos críticos nos gustaría saberlo y cuando va bien también para sentirnos satisfechos». (Otro, en el mismo sentido) «Hay que informar de lo bueno y de lo malo».
- «Sólo recibimos información del Comité».
- (Mando intermedio) «El personal está totalmente abandonado; la Empresa no habla nunca con los trabajadores».
- (Mando intermedio) «Estoy harto de decir que hay que informar de todo; hay muchos corrillos».
- «Faltan reuniones informativas, cartas explicativas».
- «Debería organizarse una reunión al mes de la Empresa o los encargados con los trabajadores. Tema: información general».
- «La información que recibimos es buena, por medio del Comité».