



AGRADECIMIENTOS

Nos agradecemos mutuamente por habernos elegido para transitar este camino... haciendo posible la realización y el broche de oro de tanto años de trabajo, aguante, perseverancia, compañerismo, quedando para siempre una amistad fuerte y sincera.

A nuestros padres, quienes sin su apoyo y contención no habríamos logrado este objetivo, tan deseado.

A nuestros hermanos que siempre nos apoyaron y animaron para continuar.

A nuestras respectivas parejas quienes con su aguante, escucha, y paciencia nos guiaron, acompañaron y entendieron a lo largo del proceso.

A Diana Rey Caro y Augusto Gallardo por su predisposición a ayudarnos y brindarnos elementos indispensables para la realización de este proyecto de grado.

A la profesora Lilian Páez, quien con su asesoramiento, dedicación y profesionalismo nos afianzó y apuntaló para conseguirlo.



“La Comunicación Interna y los procesos de coordinación entre los distintos departamentos.”

Carrera: Lic. en Recursos Humanos

**Alumnas: Carvajal Magro, Eliana
Gallardo, Vanesa**

Tutora: Lilian Páez

Año: 2013



FORMULARIO C



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la Administración
Departamento Desarrollo Profesional
Lugar y
fecha:.....

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

“La Comunicación Interna y los procesos de coordinación entre los distintos departamentos.”

Integrantes: Gallardo, Vanesa Laura

Profesor Tutor del PG: Páez Lilian

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: SAAVEDRA ALFARO, María Luisa

Vocal: GARCIA, Isabel

Resolución del Tribunal Evaluador

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Índice

AGRADECIMIENTOS	1
INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO	3
RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN	8
LA EMPRESA	10
PREDIAGNOSTICO	14
DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	17
OBJETIVOS	19
<i>Objetivo General</i>	19
<i>Objetivos Específicos</i>	19
MARCO TEÓRICO	21
<i>Aspectos Generales de la Comunicación</i>	21
<i>Comunicación Corporativa</i>	22
<i>Comunicación Interpersonal</i>	25
<i>Comunicación Interna</i>	27
<i>Dispositivos de frecuencia ocasional:</i>	42
<i>Comunicación y Cultura Organizacional</i>	52
<i>Comunicación, Clima Organizacional y Motivación</i>	57
<i>Comunicación y Cooperación/ Coordinación</i>	58
<i>Formación y Comunicación Interna</i>	59
<i>Sentido de Pertenencia</i>	60
MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	64
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	68
DIAGNÓSTICO	102
PROPUESTAS DE MEJORA	106
CONCLUSIÓN	126
BIBLIOGRAFÍA	128
ANEXO	130



RESUMEN



RESUMEN

En la tesis que desarrollamos continuación, podrán observar que realizamos un proceso de investigación donde aplicamos diferentes métodos y herramientas que nos brindaron datos a cerca del actual sistema de comunicación de la empresa elegida. Una vez procesados y analizados los mismos se realizó un diagnostico completo del actual sistema de comunicación interna; en donde con la ayuda de un marco teórico conceptual de los principales contenidos de la comunicación, se pudieron identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de “PPP” en la actualidad en lo que se refiere a la temática que nos compete.

Esta investigación integral nos permitió plantear nuevas herramientas, para que puedan superar aquellas problemáticas comunicacionales, proponer mejoras de las ya existentes y facilitar la coordinación entre las distintas áreas que la conforman.



INTRODUCCIÓN



INTRODUCCIÓN

Hemos llegado a la etapa final de nuestro sueño, nos encontramos realizando nuestro proyecto final de grado, para la carrera de Licenciatura en Recursos Humanos, además está decir que somos unas convencidas de que el principal recurso con el que cuenta una empresa es su gente, su personal, y por ese motivo hemos decidido trabajar con un tema fundamental en la actualidad de cualquier organización como es la comunicación interna.

Luego de elegir nuestra empresa PPP Hnos. y de realizar un pre diagnóstico de la situación actual de la misma, pudimos optar por trabajar con el sistema de comunicación interna que poseen, debido a los inconvenientes con los cuales nos encontramos y que nos llevaron a considerar la escasa y precaria cantidad de herramientas comunicacionales, el poco sentido de pertenencia por parte de los empleados, la poca participación de los mismos en las decisiones, la desconfianza producto del desconocimiento por parte de los empleados, en fin problemas ligados a un sistema de comunicación deficiente.

Consideramos de gran interés realizar este trabajo, porque creemos que la comunicación es esencial para poder llevar a cabo la gestión de recursos humanos en cualquier organización; sabemos que a través de ella se brindan las herramientas necesarias para que la organización pueda cumplir la misión por la cual existe.

Para la empresa por su parte, conocer su situación comunicacional le va a permitir considerar la necesidad de incorporar nuevas herramientas al sistema, y mejorar las actuales, con el fin de efectivizar la comunicación interna, pero más allá de la misma sabemos que toda la organización será afectada de manera positiva si logramos mejorar la comunicación.



LA EMPRESA



LA EMPRESA

Historia

POR EXPRESO PEDIDO DE CONFIDENCIALIDAD DE LOS DIRECTIVOS, HEMOS DECIDO LLAMAR A LA EMPRESA COMO "PPP HNOS S.A."

PPP Hnos. S.A nace en 1882 cuando, provenientes de Italia, integrantes de la familia PPP deciden aplicar en Córdoba (Argentina) sus conocimientos y experiencia en el arte licorista, al ver que las hierbas y frutas se adaptaban excelentemente a sus recetas familiares. Y fue así como se conformó "la primera fábrica de licores en el interior del país".

Posteriormente, casi como un proceso natural, la empresa extiende sus productos a la línea de alcoholes medicinales en la década del 1920 y mucho después, a la línea de Vinagres y Acetos que hoy conforman las principales líneas de productos de la empresa, a las que se sumaron Cosméticos y Domisanitarios en la última década.

Desde 1882 hasta la fecha han transitado un largo camino y hoy en manos de la cuarta generación, aquella fábrica ubicada a metros del mercado Norte se convirtió en un moderno establecimiento modelo de 13.000 m² cubiertos donde todos los días trabajan más de 220 personas con un modelo de producción integrada con normas de calidad ISO 9001 / 2000. Los licores finos del comienzo se multiplicaron hasta llegar a los 350 productos (alcoholes, vinagres, acetos, bebidas alcohólicas, cosmética y domisanitarios) que hoy llegan con orgullo a más de 10 países en todo el mundo. Su extensa cantidad de productos, hace que esta empresa sea líder en el posicionamiento de marcas en el mercado nacional.

Visión

"Son una organización de alto desempeño, que ofrece productos y servicios de calidad, orientada a la plena satisfacción de los clientes, consumidores y colaboradores; a través del equipo humano, innovación y alta tecnología; contribuyendo con la sociedad y generando utilidades que permiten su desarrollo y permanencia."

Misión

"Evolucionar de una respetada y confiable compañía de alimentos a una respetada y confiable compañía de alimentos, nutrición, salud y bienestar."

Valores

Su filosofía de empresa, sus objetivos, su trabajo diario y el futuro tienen fundamento en 4 valores principales:

- confianza
- respeto
- compromiso con la calidad
- trabajo en equipo

Principales Divisiones

- Alcoholes
- Vinagres



- Bebidas
- Cosméticos
- Domisanitarios

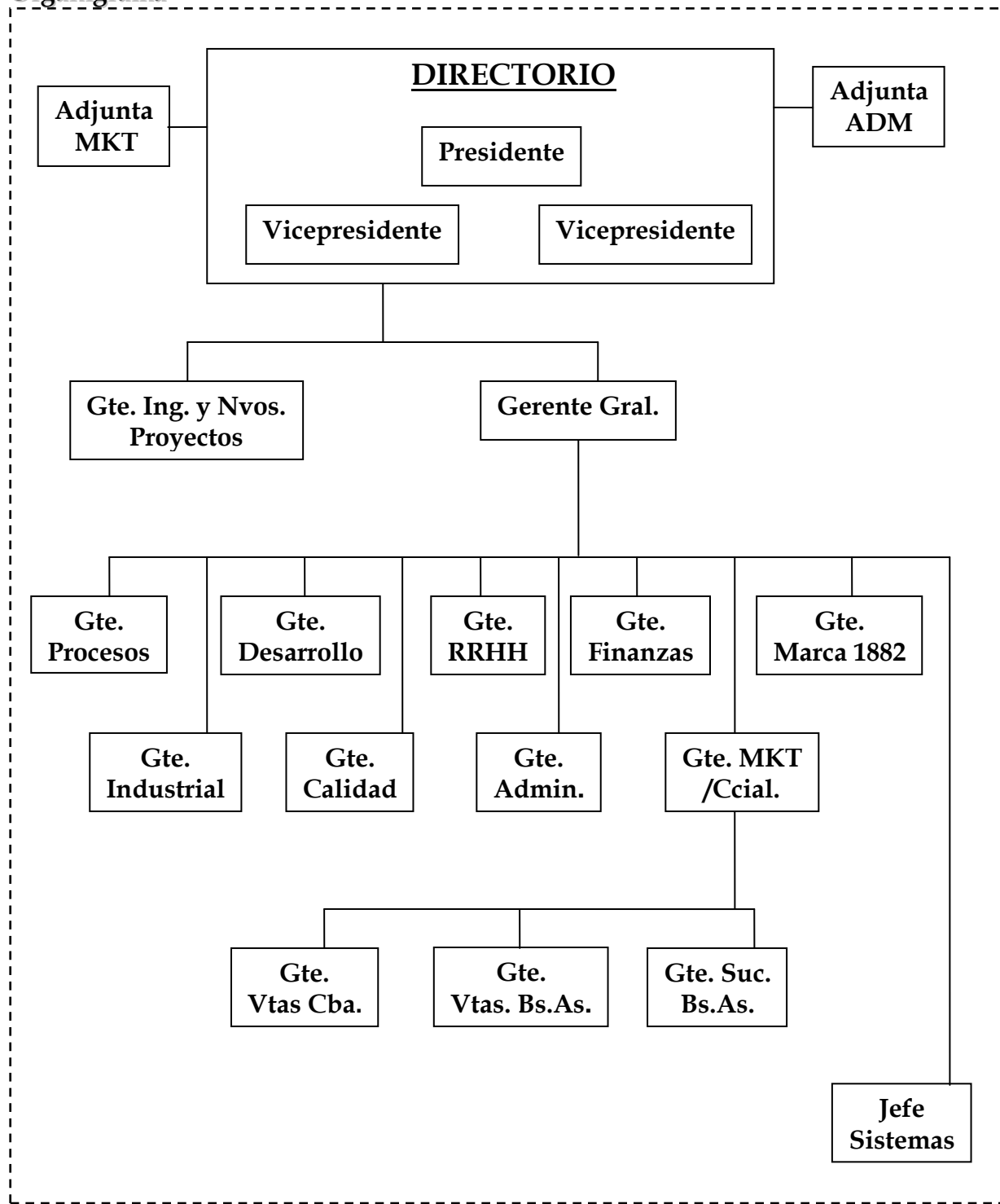
“PPP” En Números

- 125 años
- 4 generaciones
- más de 350 productos
- dotación de personal: 220 personas aproximadamente.
- 40.000.000 de litros elaborados en su planta por año.
- 25.000.000 de envases producidos por año
- 5 Fábricas en un predio de 5 hectáreas
- Exporta a más de 10 países que según los productos varían desde países limítrofes a la Unión Europea o Sudáfrica.

Dada la complejidad y diversidad de la producción, se genera una estructura de profesionales altamente capacitados para cada línea de productos. Cada una cuenta con especialistas en desarrollo, marketing y comercialización, lo que garantiza la competitividad en todas las áreas.



Organigrama



Ver Organigrama completo pág. 137 hasta 142



PREDIAGNÓSTICO



PREDIAGNOSTICO

Luego de realizar una entrevista a la Gerente de Recursos Humanos de la empresa "PPP" Hnos., obtuvimos información general acerca de la empresa que nos permitió adentrarnos en las problemáticas actuales de la misma. Los problemas que pudimos identificar son los siguientes:

- ✓ La empresa cuenta con un joven departamento de RRHH, porque no tiene más de 6 años en funcionamiento, teniendo en cuenta que estamos hablando de una empresa con más de 125 años de trayectoria. Dicho departamento está a cargo de una gerente de RRHH, que cuenta desde hace un año con la colaboración de un auxiliar de RRHH que se encarga de tareas administrativas. Este departamento de RRHH, y su gerencia, cuentan con muy poca autonomía, ya que la gerencia estratégica del mismo la realiza directamente el presidente de la empresa. El departamento se encarga netamente de realizar las tareas operativas, y aunque ha intentado poner en práctica varias propuestas de cambio, las mismas no han contado con la aprobación de la dirección.
- ✓ La gerencia de recursos humanos no cuenta con una visión estratégica, lo que la lleva a tomar decisiones apresuradas, y de compromiso con lo que determine el directorio, y que a su vez soluciona provisoriamente problemas que se presentan sobre la marcha. Esto sucede porque no consideran al departamento de recursos humanos como un socio estratégico en la gestión de la empresa.
- ✓ "PPP" Hnos., si bien cuenta con una misión y visión escritas en un documento que posee la gerencia de Recursos Humanos, el cual debió confeccionarse para participar del premio internacional "Great Place to Work", los empleados no tienen conocimiento de las mismas, ni fácil acceso a ellas, lo que provoca que el personal desconozca la razón de "ser" de la empresa para la cual trabajan.
- ✓ Los valores y políticas de la empresa se encuentran detalladas en la página web de la misma, pero tampoco son conocidos por los empleados.
- ✓ La pirámide salarial está muy achatada, lo que no alienta a los trabajadores a superarse para tomar más responsabilidades y la mejora salarial por estas responsabilidades extras es insuficiente. Esto ha traído aparejado otro grave problema para la empresa, la "ida" de varios colaboradores capacitados hacia otras empresas, sobre todo durante el 2007 y hasta mediados del 2008 con el auge de la industria automotriz.
- ✓ Otro tema importante, es instrumentar un mecanismo para el reconocimiento de logros extraordinarios, hoy en día la empresa cuenta con un sistema que premia al destacado del mes de cada sector con un premio no monetario. Al no estar instrumentado, muchas veces no ha sido reconocido como debiera lo que no alienta al surgimiento de nuevas ideas.
- ✓ No se gestiona la carrera profesional en los mandos medios de la empresa, ya que consideran que muchas veces las capacitaciones no son de buen nivel, además de no ver a recursos humanos con la pericia suficiente para generar un programa de capacitación acorde con el nivel de profesionales de la empresa.



FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En RRHH

- ✓ Deficiente comunicación ascendente y descendente. Hoy por hoy, sistemáticamente se comunican los índices, avances y proyectos del área de producción, pero no sucede lo mismo con otras áreas. Se comunica el lanzamiento, ya sea de un producto o una campaña publicitaria, etc., primero al público en general y luego al personal de la fábrica. Por lo que este último se entera de las novedades por terceros, y no por la misma empresa.
- ✓ En la empresa existe un reglamento interno que se le entrega a los gerentes y supervisores nuevos cuando ingresan a trabajar, el mismo contiene características de lo que se espera de un integrante de PPP, horarios de trabajo, horas extras, vacaciones, presentismo perfecto, presentismo completo, llegadas tardes, permisos, ausentismos, enfermedad no laboral, ropa de trabajo, cursos de capacitación, almuerzo, faltas graves y sanciones disciplinarias. La gerente de Recursos Humanos nos indico que los gerentes y supervisores son quienes deben trasladar la información que este contiene, de manera oral, a sus operarios a cargo.
- ✓ Otro problema que salta a la vista es la falta de un manual de inducción. Esto genera no sólo una desorientación del colaborador a la hora de su incorporación a la empresa, sino también del grupo al cual se lo integra, a los que muchas veces no se le explica cual es la función específica que viene a desarrollar este nuevo colaborador, lo cual genera incertidumbre y falta de colaboración para con el mismo.
- ✓ Un reclamo generalizado es la necesidad de establecer un equilibrio entre la vida personal y laboral; éste es un aspecto manifiesto particularmente en supervisores, y gerentes, los que alegan que pasan muchas horas por día dentro de la fábrica (más de diez), sin contar cuando hay algún inconveniente, lo que a veces requiere mayor cantidad de horas, venir de noche o trabajar sábados y domingos, sin dejar de lado que deben estar pendientes constantemente de sus celulares cuando están en su tiempo libre, ya que la fabrica trabaja 24 hs al día los 365 días del año.
- ✓ No cuentan con una herramienta comunicacional con la que se pueda difundir cualquier información que involucre a toda la empresa en general.

Luego de analizar cada una de las problemáticas anteriormente expuestas, llegamos a la conclusión de que para conseguir una mejora inmediata y visible en la empresa, es necesario lograr un cambio en la comunicación de la misma.



DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA



DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente “PPP” Hnos., cuenta con un sistema de comunicación inadecuado e insuficiente que no permite fluir información, y que ésta circule desde y hacia todos los niveles de la empresa, ésta situación genera insatisfacción en los empleados (sobre todo en los niveles operativos), mal clima laboral y escaso sentido de pertenencia hacia la empresa, según lo relevado en el pre diagnóstico.

La empresa ha invertido, ha crecido, ha incursionado en nuevos negocios, etc., pero no ha evolucionado internamente, acompañando este crecimiento, sino que están en la misma condición que cuando comenzó todo este ciclo de cambios. Consideramos que esta situación interna, se agrava aun mas con la insuficiente e inadecuada comunicación existente entre los departamentos, ya sea la comunicación desde los directivos hacia los empleados y viceversa. Creemos que esta función de comunicación, es de vital importancia para lograr que las personas que trabajan en la empresa puedan conocer toda las gestiones, tanto productivas como financieras y humanas, que se producen en la misma y que como tal, los involucra de manera directa. Es por tal motivo que desde nuestra función de cuasi licenciadas de Recursos Humanos consideramos que la elección de nuestro tema de Proyecto de Grado, debe estar orientado a introducir mejoras en el flujo de comunicación, como en la introducción de herramientas que favorezcan y fomenten la misma; ya que se facilitará el conocimiento de la estrategia, los proyectos y los objetivos de la empresa y toda información de interés para los integrantes de la misma, se canalizarán las comunicaciones asegurando que no se produzcan vacíos ni duplicaciones en la información, se trasmítirá la imagen y filosofía, ayudando a determinar la identidad propia de “PPP”. Además favorecerá la integración de las diferentes áreas y la creación de la cultura corporativa, promoviendo la participación de todos los que forman parte, también potenciará el compromiso y la motivación de los empleados, creando un espacio de reflexión sobre diversos temas de interés. Entonces como podemos ver los beneficiarios directos, no solo son los directivos, sino también toda la planta en general.



OBJETIVOS



OBJETIVOS

Objetivo General:

“Conocer el actual **sistema de comunicación Interna** y la **coordinación** entre los distintos departamentos con el fin de proponer mejoras y promover el **sentido de pertenencia** de los empleados en la Organización”.

Objetivos Específicos:

- Describir y analizar cuál es la importancia que la empresa PPP Hnos. le da a la **Comunicación Interna** y a las relaciones entre los distintos departamentos para el cumplimiento y logro de sus **objetivos organizacionales**.
- Identificar **canales, medios y redes de la comunicación Interna** usados por la empresa para detectar posibles **falencias y carencias**.
- Identificar **Barreras y dificultades** más frecuentes de los procesos comunicativos internos entre los departamentos para mejorarlas.
- Proponer **herramientas comunicacionales** para facilitar el intercambio de **información y dialogo** entre los distintos departamentos.
- Indicar cuáles son los instrumentos más eficientes para una adecuada comunicación interna con el personal, y así fomentar el **sentido de pertenencia**.
- Exponer los aspectos de un adecuado **clima laboral**, y la influencia de éste en la comunicación interna.
- Explicar y resaltar la importancia que implica mantener una coherencia entre la **cultura organizacional** y el modo en que fluye la comunicación dentro de la empresa.



MARCO TEÓRICO



MARCO TEÓRICO

Aspectos Generales de la Comunicación

La existencia diaria del hombre transcurre en un sinnúmero de organizaciones, por ser éste un ser social e interactivo, no vive aislado, sino en continua interacción con sus semejantes, para la consecución de algunos objetivos que no pueden alcanzar individualmente. Los *objetivos* son declaraciones de resultados concretos que se quieren conseguir, suelen expresarse en términos financieros¹.

Una *organización* es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formada por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella². Una organización solo existe cuando: hay personas capaces de comunicarse, estén dispuestas a actuar conjuntamente y desean obtener un objetivo común. A su vez, es necesario la definición de la misión y visión de la empresa. La *misión* es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.³ La *visión* por su parte, se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.⁴

La organización funcional que ha imperado durante mucho tiempo en la empresa se caracterizaba por el hecho de que cada persona estaba encargada de llevar a cabo tareas y funciones específicas. El comportamiento de sus unidades funcionales implicaba un serio riesgo de insolidaridad y departamentalismo en la organización. A medida que las organizaciones han evolucionado se ha impuesto la necesidad de coordinar e integrar las acciones de todas esas unidades a partir del conocimiento de las repercusiones que producen en cada una las funciones de todas las demás. El cambio ha determinado la aparición de la llamada organización transfuncional en la cual desempeña un papel decisivo la comunicación interna.⁵

El sistema de valores vigentes en la actualidad no es válido para la sociedad del próximo siglo (sentido de la intimidad y la vida privada, manipulación genética, inmortalidad por criogenización, etc.). El motor de la economía ya no es la industria. La fuerza reside ahora en las telecomunicaciones y en la información. La World Wide Web ha conducido al incremento exponencial y al abaratamiento de las comunicaciones interindividuales. El acceso generalizado a las redes está produciendo una saturación de mensajes, que va a dar paso a cierto tipo de inmunización. La interactividad (feedback) va a discernir dos universos, el de la información y el de la comunicación, instauradora de un

¹ Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard, "Dirección Estratégica", 7ª edición, ed. Pearson Prentis Hall. 2006.

² Chiavenato Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", 5ª edición, ed. Mc Graw Hill. 2001.

³ Del Artículo: «Definición de Misión», de Ivan Thompson, Publicado en la Página Web: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>, Obtenido en Fecha: 04-12-06.

⁴ Fleitman Jack, "Negocios Exitosos", ed. Mc Graw Hill, 2000.

⁵ García Jiménez Jesús, "La Comunicación Interna", ed. Díaz de Santos. 1998.



verdadero diálogo. El nuevo estado de la comunicación conduce al ciudadano a una rebelión social contra las comunicaciones unilaterales, dogmáticas y demagógicas⁶

La *comunicación* implica la transferencia de información y significado; es el proceso de transmisión y comprensión de una persona a otra. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores. Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación, puesto que ésta es la red que integra y coordina todas sus dependencias.

Para la perfecta comprensión de la comunicación es necesario tener en cuenta tres elementos: dato, información y comunicación⁷. El dato es el conjunto ponderado de factores objetivos sobre un hecho real; no dice nada sobre el porqué de las cosas y por si mismo tiene poca o ninguna relevancia o propósito. Los datos describen únicamente una parte de lo que pasa en la realidad, pero no brindan juicios de valor o interpretaciones, es decir, no pueden orientarnos para la acción, son importantes porque son la base para la creación de información. La información la podemos conceptualizar como un conjunto de datos organizados y estructurados con un significado específico; a diferencia de los datos, la información tiene significado relevancia y propósito⁸. Y para que este proceso; comprendido por: fuente o emisor, mensaje, receptor o destinatario, canal o medio, redes y retroalimentación; sea efectivo, es imprescindible que el receptor reciba y comprenda esta información, ya que la simple transmisión de la misma no es comunicación.

Comunicación Corporativa

Para que los factores mencionados anteriormente se encuentren en armonía, es imprescindible contar con una *comunicación corporativa*, que comprende formas de comunicación cuyos públicos destinatarios no se definen como consumidores de productos (como ocurre en la publicidad o el marketing mediante los cuales las empresas se comunican con sus públicos externos, que son o pueden ser consumidores de sus productos - *comunicación externa*) sino como interlocutores sociales. En la comunicación corporativa las empresas e instituciones se relacionan con aquellos públicos internos y externos que son sus interlocutores por obra de la propia actividad social y productiva que lleva a cabo la empresa en el ámbito ciudadano⁹.

Los **objetivos** específicos de la comunicación organizacional, podrían ser enumerados de la siguiente forma:

1. La difusión de información que fomente:
 - a) la integración en la empresa
 - b) la unión entre el personal
 - c) la continuación del personal en la empresa y la activación de la interacción en la mayoría de los flujos posibles.
2. La coordinación, difusión y promoción de actividades culturales, sociales, deportivas y recreativas para el personal
3. La superación de todos sus miembros en los órdenes profesional, organizacional y personal.

⁶ García Jiménez Jesús, "La Comunicación Interna", ed. Díaz de Santos. 1998

⁷ Chiavenato Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", 5ª edición, ed. Mc Graw Hill. 2001

⁸ Paez Lilian, "Comunicación II, ed. IUA. 2005

⁹ Piñuel Raigada José L, "Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones", ed. Síntesis. 1997



FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En RRHH

4. El conocimiento del ambiente externo, importante para el desarrollo de las funciones personales y de la empresa como grupo.
5. La creación, consolidación o prevalencia de un clima social y organizacional sano.
6. Facilitar la presencia de innovaciones y técnicas tendientes a la depuración de la práctica comunicativa por parte de los componentes del grupo¹⁰.

Cuatro **funciones** que son propias de la comunicación organizacional.

- a) Función de integración (del personal);
- b) Función de creación, apuntalamiento y manejo de la imagen corporativa de la empresa, tanto a nivel interno como externo.
- c) El diagnóstico, evaluación y conformación el clima social y organizacional prevalente, y
- d) El apuntalamiento y renovación de los valores comprendidos en el concepto de cultura organizacional.¹¹

La dimensión social y pública de toda empresa confiere a ésta su condición de sistema abierto en el sentido de que (al igual que sucede con los organismos vivos) su estructura se perpetúa por sí misma en interacción con el entorno. En este aspecto la comunicación ejerce su papel de pauta organizativa del sistema empresa mediante sus propiedades constitutivas:

- Codificación: La comunicación faculta al sistema empresa para una reacción selectiva de inputs del entorno, que le permitan cifrar sus emisiones con fundamento y eficacia.
- Retroalimentación: la comunicación faculta al sistema empresa para establecer un feedback que asegure su capacidad de respuesta al entorno (información de retorno).
- Definición: La comunicación faculta al sistema empresa para consolidar sus linderos y barreras con respecto al entorno y con respecto a otros sistemas. Esa interacción del sistema con el entorno no sería posible sin haber consolidado previamente su identidad.
- Homeostasis: la comunicación faculta al sistema empresa para perpetuar su equilibrio y estabilidad más allá de las fluctuaciones del entorno.¹²

Los Públicos de la Comunicación Organizacional

En la comunicación interna, a los interlocutores no los define el consumo, sino las relaciones sociales de producción. *La comunicación interna* es obviamente también un asunto de “comunicación corporativa” puesto que a los interlocutores les definen las relaciones sociales de producción y no las de consumo; pero los públicos internos de la organización comparten una misma identidad social, mientras que los públicos externos de la comunicación corporativa tiene cada cual el suyo. Es por eso que los mensajes para los PUBLICOS EXTERNOS las relaciones de producción tienen como terreno el Sistema Social donde la empresa u organización es una más de entre otras, mientras que para los públicos INTERNOS el terreno de las relaciones de producción es la organización misma.

- *Públicos externos*: relaciones de producción - prestaciones sociales externas de la empresa (productos, garantías, beneficios de mercado vida ciudadana).

¹⁰ Fernández Collado Carlos, “La Comunicación en las Organizaciones”, ed. Trillas. 1999

¹¹ Fernández Collado Carlos, “La Comunicación en las Organizaciones”, ed. Trillas. 1999

¹² García Jiménez Jesús, “La Comunicación Interna”, ed. Díaz de Santos. 1998



- *Públicos internos*: las relaciones de producción – prestaciones que la organización les brinda a su vida personal, la escala de prestaciones de la empresa (deberes derechos compromisos leyes principios morales la escala de prestaciones de la empresa para los públicos internos es también una escala personal (aspiraciones intimas gratificaciones actitudes motivaciones)

Cuando se ubica a los destinatarios potenciales de los mensajes que genere o auspicie el comunicador organizacional, conviene establecer parámetros clasificatorios y detectar, sea por investigación u observación, en qué lugar -posicional, jerárquica y estratégicamente - se encuentran y cuáles son sus características. Los criterios de categorización de los públicos internos pueden atender, con base en lo más elemental, a su *ubicación por nivel* en la estructura de la organización (acudir al organigrama y deducir las características, requerimientos y expectativas de quienes se encuentren ubicados en los mismos) a su *ubicación formal* (cuando, por ejemplo, la empresa está compuesta por distintas divisiones o áreas especializadas que reúnen a un número considerable de personas) resulta importante detectar la cultura del grupo, (su mística de equipo, tipo de tarea que desempeña, profesiones que dominan, su nivel de cultura, expectativas, objetivos e importancia real de la división o área, respecto de los demás conjuntos componentes de la estructura total de la organización), y finalmente, por *ubicación geográfica* algunas de las grandes empresas o asociaciones, tienen diseminados centros de trabajo en muchas partes del territorio, que comprenden países o continentes (existen rasgos distintivos, que de ser considerados y aprovechados convenientemente, pueden facilitar e incrementar la eficacia de nuestra estrategia global de comunicación).¹³

La Nueva Dimensión Comunicacional: “La Comunicación en Espiral”

Según Villafaña¹⁴, se pretende explicar la nueva dimensión de la comunicación empresarial en el nuevo entorno del management más moderno, en el que los activos intangibles gozan de un papel relevante. Situamos a la comunicación de la empresa, en forma de espiral, de manera que sea el flujo que gestiona y administra la imagen de la organización desde el interior hasta el exterior, pero no de forma separada, sino integrada comprendiendo que la comunicación interna debe ser gestionada convenientemente para fortalecer debidamente la comunicación externa.

El autor Mattelart¹⁵, considera que el flujo de comunicación en la empresa no se entiende de forma independiente, como vertical, transversal, ni siquiera horizontal, sino de forma circular, más bien espiral, donde existen por supuesto trazos ascendentes, descendentes, horizontales y transversales. En este nuevo diseño de la comunicación empresarial, las dimensiones rígidas se convierten en dimensiones blandas, y los canales tradicionales pierden el sentido en base a la nueva dimensión, que en un movimiento en forma de espiral nace de un centro neurálgico en donde se proponen las bases estratégicas de la compañía y donde además esté el director de comunicación e imagen de la empresa. Los movimientos espirales abrazan de forma secuencial a toda la organización. Esta vez parece que los organigramas tradicionales que establecían compartimientos funcionales estancos dan paso a un nuevo diseño donde las funciones no aparecen ligadas a la rigidez del organigrama sino que se administran en base a los objetivos que se deban cumplir.

La espiral comunicativa dependerá de la capacidad de establecer el mapa de stakeholders (públicos de interés para la empresa) adecuado a los intereses de la propia organización desde su

¹³ Fernández Collado Carlos, “La Comunicación en las Organizaciones”, ed. Trillas. 1999

¹⁴ En Castillo Esparcia Antonio. “Comunicación Organizacional, Teorías y Estudios”, ed. Clave Aynadamar

¹⁵ En Castillo Esparcia Antonio. “Comunicación Organizacional, Teorías y Estudios”, ed. Clave Aynadamar



dimensión interna hasta su dimensión externa, y el mérito de su eficacia estará en la capacidad de llegar a todos ellos y de colocar a los públicos en función del interés para los objetivos de la organización, los públicos más cercanos al núcleo serán más interesantes para el cumplimiento de los principales objetivos que los más alejados, lo que no quiere decir que exista una separación entre públicos más importantes y menos importantes, sino que se van incluyendo en el movimiento de la espiral de forma secuencial.

Esta visión integrada de comunicación no altera a los parámetros constitutivos de la empresa en su dimensión más estable y tangible, pero sí influye en la dimensión más intangible, cuyos elementos hoy en día cobran un papel especialmente representativo. En el contexto interno, debemos destacar que especialmente la empresa de hoy, intenta y debe apropiarse del conocimiento de sus empleados más allá de la práctica rutinaria que desarrollan, lo que está eminentemente unido a la cultura corporativa de la organización; afirma Mattelart.¹⁶

Comunicación Interpersonal

Cuando se habla de comunicación interpersonal se alude específicamente al proceso que se lleva a cabo entre dos o más personas. Es una interacción de naturaleza conversacional que implica el intercambio de información, conocimiento, sentimientos, en forma verbal y no verbal entre dos o más participantes.¹⁷

Características de la Comunicación Interpersonal

(Realizado en base a lo propuesto por Salvador Sanchez Gutierrez en Fernandez Collado 1995).

Se plantean características:

- *Contacto inicial*: ambos participantes se encuentran en el campo perceptual del otro o entran en contacto a través de algún sentido.
- *Número de participantes*: deben intervenir como mínimo dos personas, en cuanto al máximo de interlocutores, no tiene límites.
- *Tema en común*: el mensaje trata de un asunto que le interesa a ambos participantes.
- *Participantes activos*: las personas son involucradas en forma dinámica en el proceso generando diálogo, actuando como interlocutores.
- *Interacción de mensajes cifrados y descifrados*: centrada en la estructuración de mensajes por parte del emisor y en la interpretación de estos por parte del receptor, en forma interactiva, ágil y dinámica.
- *Utilización de los sentidos*: en el intercambio cara a cara, directo, se utilizan los cinco sentidos, y en la interacción mediatizada, indirecta, solo alguno de ellos.
- *Normas particulares*: en general las normas que rigen estas interacciones son acordadas en forma tácitas por las personas que participan en una primera instancia, pero también establecidas formal e implícitamente por las instituciones y por la sociedad.¹⁸

¹⁶ Castillo Esparcia Antonio. "Comunicación Organizacional, Teorías y Estudios", ed. Clave Aynadamar

¹⁷ Páez Lilian, Guía de Estudio "Comunicación II", ed. IUA. 2005

¹⁸ Páez Lilian, Guía de Estudio "Comunicación II", ed. IUA. 2005



Rasgo predictivo de la Comunicación Interpersonal

La comunicación interpersonal se concibe como un continuo que va de lo impersonal a lo interpersonal. A medida que el intercambio se produce con mayor asiduidad, o se comparten más espacios e interés comunes, o se acuerdan objetivos, etc., la relación se torna más interpersonal. La información necesaria para esta actividad predictiva debe ser de tres tipos: cultural, sociológica, psicológica.

En este contexto, podemos acceder a diferentes conocimientos de las personas:

- *Conocimiento descriptivo*: consiste en conocer las características físicas exteriores necesarias para diferenciarlos de los demás, para reconocerlos.
- *Conocimiento predictivo*: se trata de poseer información válida sobre los valores, creencias y modos de comportarse de los otros, suficiente para pronosticar sus modos de actuación en determinadas circunstancias.
- *Conocimiento explicativo*: información que nos permite comprender las razones del comportamiento de los demás.

Estos tipos de conocimientos son fases sucesivas y acumulativas en el proceso de comunicación y de relaciones interpersonales.¹⁹

Factores intrínsecos y extrínsecos que influyen en la Comunicación Interpersonal

Los que inciden fuertemente en los inicios de la relación comunicativa son los siguientes:

- *Proximidad*: analizando el papel que juega la cercanía física con la posibilidad del establecimiento de relaciones, la intensidad y la frecuencia. Siendo importante señalar las dificultades de las organizaciones que comprenden varias unidades geográficamente dispersas o predios muy grandes.
- *Similitud de actitudes*: está claramente relacionada con la percepción que tenemos del otro, y es fundamental para el inicio de un contacto comunicativo. Buscamos semejanzas, personas que se nos parezcan, que compartan nuestros puntos de vista.
- *Complementariedad de necesidades*: centrada en el aspecto psicológico, que podríamos ejemplificar en frases como “a mí me hace falta alguien ordenado”, “para mí, un jefe debe ser exigente y recto”, etc. estas frases expresan necesidades de complementariedad y búsqueda de actitudes semejantes.

Los factores que influyen en el desarrollo de la relación, ayudan a que la comunicación se vuelva más interpersonal, los desarrollamos a continuación.

- *Autorevelación*: cambia la calidad de la relación llevándola de un plano meramente laboral, a uno personal. Se comparte información personal y privada. A través de ésta se traban las amistades que uno construye en su trabajo.
- *Empatía*: capacidad de ponerse en el lugar de otro, apunta a un saber predecir y explicar lo que piensa, siente, y actúa el otro. Si ambos interlocutores desarrollan sus

¹⁹ Páez Lilian, Guía de Estudio “Comunicación II”, ed. IUA. 2005



capacidades empáticas, la comunicación será mucho más beneficiosa y servirá eficazmente al afianzamiento de las relaciones en la organización.

- *Reciprocidad en la definición de las relaciones*: se presenta cuando los participantes en una relación comparten un mayor número de comportamientos, creencias y temas centrales para ambos.²⁰

Barreras de la comunicación interpersonal

En la relación interpersonal se pueden presentar interferencias que limiten o impidan el proceso de comunicación. Las que suelen aparecer con más frecuencia son:

- *Distorsión semántica*: es la atribución de significados diferentes a palabras poco usuales, ambiguas o cargadas de emotividad, así como conceptos abstractos.
- *Distorsión serial*: es la alteración o deformación del mensaje que viaja de una persona a otra, crea malentendidos, etc.
- *Sobrecarga de información*: es el exceso de información recibida y que un individuo ya no puede procesar en forma racional, sistémica y precisa.
- *Escasez de información*: se trata de lo opuesto, cuando se carece de la información diaria para desempeñar óptimamente sus funciones y/o para relacionarse con los demás.²¹

Comunicación Interna

La comunicación interna conduce todos los aspectos desarrollados hasta el momento en la organización; es por ello que la misma debe estar acorde a la misión, visión y objetivos principales. Una vez logrado esto se podrá transmitir al exterior (comunicación externa), ya que de no ser así, desacredita el discurso de la empresa en su totalidad, provocando también confusión en el personal.

La comunicación interna es un dato de referencia y una herramienta fundamental para el diagnóstico de clima interno y del nivel de salud organizacional. Es también el instrumento más valioso y eficaz para la adopción de las estrategias de cambio; la condición básica para un tratamiento constructivo de los conflictos internos y, en fin, el vehículo privilegiado para la consolidación de la cultura corporativa.²²

Nos referimos a *Comunicación Interna*, como un conjunto de procesos de intercambio y de relaciones que establecen los miembros de la organización, con el objeto de crear, desarrollar, inhibir o mantener y/o conservar conocimientos, actitudes, sentimientos, habilidades y destrezas que les permitan alcanzar los fines institucionales, grupales e individuales, organizando y potenciando las capacidades humanas²³.

²⁰ Páez Lilian, Guía de Estudio "Comunicación II", ed. IUA. 2005

²¹ Páez Lilian, Guía de Estudio "Comunicación II", ed. IUA. 2005

²² García Jiménez, Jesús, "La Comunicación Interna", ed. Díaz de Santos. 1998

²³ Páez Lilian, Guía de Estudio "Comunicación II", ed. IUA. 2005.



Plan de Comunicación Interna

Según el artículo publicado por Ramón Ayala²⁴, el plan de comunicación interna, es la clave para gestionar correctamente la información corporativa, aquella que está relacionada con los mensajes que emite la empresa. Este plan permite determinar objetivos de comunicación basados en la propia misión de la empresa. En su diseño deben estar implicados varios departamentos. Primeramente, la dirección general es quien tiene que determinar los lineamientos más importantes, quien marca el camino a seguir y que luego los departamentos involucrados se encargarán de desarrollar de acuerdo a su especificidad. Los departamentos que se recomiendan que participen en el establecimiento del plan son: Recursos Humanos, Comunicación, Marketing, Comercial.

La esencia del plan de comunicación interna, es un indicio del espíritu y los valores de la empresa, de aquello que prioriza y aquello que deja en segundo plano. De su implantación se deduce la política de Recursos Humanos y cuanta importancia se le da a la comunicación.

Un plan de comunicación interna establece:

- La política en los flujos de comunicación.
- Las herramientas.
- La identidad.
- Programas de motivación
- Formación.²⁵

Los objetivos de la comunicación Interna

Pueden siempre clasificarse en *prioritarios* los no que pueden esperar y los simplemente formulados *que no tienen plazo*. De una u otra forma, cualquier estrategia aconseja que las acciones previstas siempre se armonicen de manera que se integren a la estrategia general de la organización y se desarrollen según un calendario coherente.

Los objetivos de la comunicación interna se integran en la política global de la empresa cuando la comunicación interna y la comunicación externa son interdependientes y complementarias. En efecto, es indispensable que las acciones de comunicación interna y de comunicación externa sean desarrolladas bajo al menos en coherencia unas con otras, pues el personal, fuera de las horas de trabajo, se mezcla con el gran público y está, sometido a los distintos mensajes que la empresa difunde: campañas publicitarias, actuaciones ante la prensa, operaciones de comunicación corporativa, etc. El "doble mensaje" es, particularmente, mal recibido siempre: decir una cosa dentro de casa y predicar la contraria fuera, desacredita el discurso de la empresa en su conjunto. Por su parte, cualquier campaña de comunicación externa, conocida previamente en el interior, puede ser mucho más calurosamente aceptada o rechazada, en virtud de la implicación del personal.²⁶

Luego de haber leído diferentes autores, con respecto a los objetivos de la Comunicación Interna, desarrollamos y destacamos los siguientes:

²⁴ <http://www.emagister.com/curso-compendio-marketing-institucional/plan-comunicacion-interna>. Ramón Ayala

²⁵ <http://www.emagister.com/curso-compendio-marketing-institucional/plan-comunicacion-interna>. Ramón Ayala

²⁶ Piñuel Raigada, José Luis, "Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones", ed. Síntesis. 1997



Del autor Pascale Weil²⁷ destacamos:

- Dar coherencia y coordinación al plan de acción: la integración de las diferentes acciones en un plan coordinado exige una comunicación omnidireccional entre todos los niveles jerárquicos y entre los distintos departamentos que conforman la organización.²⁸
- Acompañar el cambio: los grandes cambios que ha mostrado el mapa empresarial exige a las organizaciones una gran adaptabilidad. Ya no alcanza con una estructura flexible que acepte nuevas condiciones, es necesario un organismo permanentemente adaptable, que sea capaz de adoptar nuevos valores y actitudes, según las circunstancias lo exijan. Estos cambios obviamente requieren de un importante esfuerzo de comunicación y capacitación que los acompañe.²⁹
- Mejorar la productividad: la optimización de los procesos productivos requiere no solo de una adecuada comunicación de tipo operativa, sino también de la comprensión por parte de los empleados de su participación activa en los resultados de la empresa. Es importante que cada colaborador sepa no solo lo que tiene que hacer y cómo, sino porque y para que lo hace.³⁰

Del libro de Jesús García Jiménez destacamos:

- Objetivo Comportamental (el activo humano): Maurice Thevenet asigna a la comunicación interna los objetivos de dar vida al proyecto, movilizar y focalizar las inteligencias, motivar por la acción, orientarse a resultados con orgullo de pertenencia y moral de éxito; optimizar las competencias, capacidades y destrezas de las personas para la comunicación; contribuir a un cambio de actitudes para la participación, la implicación, la innovación y la adaptación a los cambios; hacer coincidir los valores de la persona y los de la organización; contribuir a crear un espíritu y un clima de confianza; mejorar las conductas de tareas y las conductas de relación; y ayudar a promover estilos de dirección participativos y democráticos.³¹
- Objetivo de identidad corporativa: Gestionar la comunicación interna es un lujo alcanzable por aquellas empresas que han llevado a cabo una previa reflexión global y participada acerca de su particular manera de entender una gestión de calidad total. La comunicación interna se establece entonces tres objetivos: sensibilización del personal respecto a los objetivos de la empresa; construir un espíritu de equipo y reforzar la cohesión; y establecer un clima de confianza.³²
- Objetivos organizacionales: El autor J. García Martín, en su tesis doctoral concluye que la gestión de la comunicación interna ha de orientarse a facilitar estructuras sencillas y directas, con pocos niveles jerárquicos, fluidos y flexibles, con un mínimo de centralización, capaces de respuestas rápidas y creativas a las necesidades. Estructuras integradas, sin burocracia, con unidad de dirección, sin departamentalismo, que faciliten las pautas de intercambio y el dialogo interno; que permitan desburocratizar la dirección y aproximar sus decisiones al "cliente interno"; que no entorpezcan con su aparato burocrático, ni la acción de los grupos, ni las iniciativas de los innovadores; que respondan, en fin, a la mentalidad del "final de los mandos" y el comienzo de la "era de los animadores".³³

²⁷ En Bartoli, Annie, "Comunicación y Organización", ed. Paidós. 1992

²⁸ Bartoli, Annie, "Comunicación y Organización", ed. Paidós. 1992

²⁹ Bartoli, Annie, "Comunicación y Organización", ed. Paidós. 1992

³⁰ Bartoli, Annie, "Comunicación y Organización", ed. Paidós. 1992

³¹ García Jiménez, Jesús, "La Comunicación Interna", ed. Díaz de Santos. 1998

³² García Jiménez, Jesús, "La Comunicación Interna", ed. Díaz de Santos. 1998

³³ García Jiménez, Jesús, "La Comunicación Interna", ed. Díaz de Santos. 1998



La comunicación interna y los cuatro tipos de relación interpersonal

La calidad y eficacia en el ejercicio de la comunicación interna depende de su grado de respuesta a cuatro tipos de relaciones:

Relaciones de Poder:

Constituye las relaciones jerárquicas de dependencia, significadas en el organigrama. La comunicación interna condicionada por las relaciones de poder inhibe la calidad del feedback y, en consecuencia, tiende a convertirse en información (descendente o ascendente) y a favorecer la aparición de pautas tutoriales. Deben distinguirse 4 matices muy significativos:

- La autoridad, que indica la posición que el alto directivo ostenta en la organización jerárquica.
- El poder de hecho, que en multitud de ocasiones no coincide en el mismo sujeto que ostenta la autoridad.
- El prestigio, que es el reconocimiento social del alto directivo, basado en el conocimiento de sus capacidades.
- La estima, que es la aceptación social del alto directivo, basada en el afecto que suscita su persona y su modo de actuar.

Es difícil reunir esta cuádruple condición en la persona de un mismo directivo.

Relaciones estrictamente Profesionales:

Su contenido es el Know how y se limitan al ejercicio de la actividad (conductas de tarea). En la empresa la mayor parte de las comunicaciones internas entre los jefes y empleados está constituida por este tipo de relación. La comunicación interna condicionada por las relaciones profesionales se convierte en instrumento privilegiado para mejorar la calidad del "saber actualizado", ligado a las actividades del día a día. Su circuito son las "redes de actividades" y su objetivo es la mejora de las conductas de tarea, condición decisiva para la calidad de los productos y servicios.

Relaciones de Convivencia:

Dan contenido a las conductas de relación interpersonal, más allá de la esfera meramente laboral y profesional. La persona que se comunica dentro de la empresa no está de ordinario capacitada para distinguir las relaciones estrictamente profesionales y las relaciones de convivencia. Es más, lo normal será que aquéllas sirvan para profundizar en éstas y que éstas (las relaciones de convivencia) influyan en aquéllas (las profesionales y laborales). La comunicación interna condicionada por las relaciones de convivencia pone en riesgo el valor del activo humano, como recurso estratégico. El éxito de la comunicación interna, en términos de resultados de la empresa, depende del grado de humanización de sus actividades productivas; y éstas, del grado en que las conductas de tarea (saber profesional) responden y se adecúan, a su vez, a conductas positivas de relación. El espíritu de equipo y el clima laboral son requisitos esenciales para que alcance su valor añadido ese recurso estratégico que es el activo humano.



Relaciones de Identidad:

Son las que confluyen en el objetivo del comportamiento corporativo. La subordinación a la estructura y organización, a la identidad, personalidad y cultura de la empresa, es el elemento que confiere a la comunicación interna todo el valor de signo eficaz (es decir, signo que produce lo que significa) del comportamiento corporativo.

La gestión del activo humano en lo concerniente a las comunicaciones internas se plantea el objetivo de crear, mantener y desarrollar vínculos, que asocien las relaciones de poder con las estrictamente profesionales y éstas con las relaciones de convivencia e identidad.³⁴

En la comunicación interna, a los participantes los definen relaciones sociales de producción y de participación en una misma identidad social. Se comprometen así a la obtención de objetivos compartidos y de objetivos individuales diferentes, ligados entre sí por la realización de las tareas pertinentes; y vinculados por un orden de relaciones que tiene que ser conocido, al menos sustancialmente por todos sus integrantes.³⁵

Redes

Las relaciones y procesos de la Comunicación Interna, se manifiestan en *redes* de comunicación en donde recorre el flujo de mensajes y cada uno de los elementos que va conectando (personas, medios y secciones). Puede estar integrada por dos o más personas incluso toda la organización. Se clasifican en: FORMALES: explícitamente señaladas en el organigrama, están determinadas por la cadena de mando y las funciones asignadas a cada miembro y el flujo de mensajes. Las redes según las direcciones de los flujos de mensajes pueden ser:

Descendentes: Mensajes que fluyen desde los directivos hacia los empleados, se transportan mensajes de producción y de mantenimiento.

Ascendentes: Se utiliza, para solicitar explicaciones sobre una operación, consultar la pertinencia de una tarea, responsabilidades, hacer sugerencias, encuestar empleados.

Horizontal: Intercambio entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad. Los mensajes circulan por el principio de funcionalidad ya sea para la coordinación de tareas, reuniones mensuales con jefes de departamento para discutir soluciones, o reuniones de integrantes de un área, para compartir información.³⁶

INFORMALES: los mensajes fluyen sin respetar las jerarquías. Obedecen a afinidades de las personas más que a estructuras formales de trabajo. Responden a la necesidad de interacción social espontánea de las personas. Estos mensajes circulan en forma rápida debido a que la transmisión es personal, el ritmo está determinado por el emisor y por el receptor.

No es normal que exista una mayoría de relaciones informales con respecto a las formales ya que es un indicador de problemas a nivel organizativo y comunicativo. El aspecto más negativo, es

³⁴ García Jiménez, Jesús, "La Comunicación Interna", ed. Díaz de Santos. 1998

³⁵ Páez Lilian, Guía de Estudio "Comunicación II", ed. IUA. 2005.

³⁶ Páez Lilian, Guía de Estudio Comunicación II, ed. IUA. 2005



FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En RRHH

cuando circulan rumores, que consisten en información emocional ambigua, sobre temas controvertidos sin posibilidad de comprobación. Se deforman y circulan con mayor o menor rapidez dependiendo de la importancia del tema, pueden ser contrarrestados con información veraz, transmitidos por una fuente responsable e identificada³⁷.

De esta forma, a fin de cuentas la labor del comunicador en lo que se refiere a redes, será conocer la fidelidad y la posibilidad de uso real de éstas en el seno de la organización: depurar su fluidez y auspiciar, con una estrategia realista, el uso periódico y adecuado de flujos ascendentes, descendentes, horizontales.³⁸

La existencia de comunicaciones internas de carácter informal no es una patología organizacional sino un hecho ineludible derivado de la naturaleza de las personas que conforman la empresa y de los diversos grupos a los que pertenecen simultáneamente.³⁹

El rumor:

Es un tipo particular de mensaje, que procede de fuente intencional y voluntaria, pero no identificada, ni identificable, de bordes imprecisos e inexactos, que circula sin causas fijos y está sujeto, por ello, a interpretaciones variadas.

La desinformación o intoxicación informativa consiste en difundir informaciones que conscientemente falsean o desvirtúan la verdad de los hechos, para crear en otros opiniones o inducirles a tomar decisiones, que interesan al desinformador. Ha habido incluso agencias de noticias, dedicadas específicamente a la intoxicación. La forma más pura de desinformación es la mentira.

Tratamiento de los rumores.

Para el tratamiento de los rumores conviene diseñar una estrategia de acción que incluya, entre otras, estas decisiones:

- Localizar a los elementos influyentes (líderes de opinión). Tratar con ellos y pedirles sugerencias.
- Establecer juntas de empleados con representación de los distintos departamentos y pedirles que acudan para confirmar, desmentir o aclarar el rumor.
- Buzones para preguntas y sugerencias en lugares estratégicos. Exponer en el tablón de anuncios las preguntas formuladas y la respuesta de la dirección.
- Reservar sección en la revista para responder a los rumores, tal como han llegado a los oídos de la dirección.
- Mencionar los hechos escuetamente, sin mencionar el rumor. Pregunta y respuesta (rumor y cauce formal) se han de mover en dos niveles funcionales y éticos.⁴⁰

Las políticas son la respuesta en términos de acción a una situación comunicacional diagnosticada. Es preciso hacer una evaluación previa que permita hacer un diagnóstico correcto de la situación

³⁷ Páez Lilian, Guía de Estudio Comunicación II, ed. IUA. 2005

³⁸ Fernández Collado Carlos, "La Comunicación en las Organizaciones", ed. Trillas. 1999

³⁹ García Jiménez, Jesús, "La Comunicación Interna", ed. Díaz de Santos. 1998

⁴⁰ García Jiménez, Jesús, "La Comunicación Interna", ed. Díaz de Santos. 1998



comunicacional, para poder establecer líneas de actuación y prioridades de acción, que sirvan para orientar las soluciones a los problemas concretos de la comunicación interna.⁴¹

Las políticas de comunicación interna

La interpretación de la situación comunicacional a la luz del marketing interno dará lugar a la formulación, de una serie de políticas de comunicación interna que destacamos del libro de Jesús García Jiménez:

- Política de identidad y personalidad corporativas: la comunicación interna en su conjunto se orienta al conocimiento de la filosofía y misión de la empresa y al conjunto de rasgos que caracterizan su perfil específico y diferencial en el mercado. Esta política resulta indicada en el caso de empresas con ambientes turbulento, empresas que deben aprender la lección de un fracaso, empresas que acaban de fusionarse, nuevas corporaciones empresariales que necesitan afirmar su misión, etc.
- La política de identidad corporativa en periodos, ya fenecidos, de estabilidad laboral concedía especial importancia a los ritos iniciáticos de la selección y formación de los nuevos empleados. La entrevista de selección era el final del proceso de búsqueda de empleo, pero, una vez superada, era el inicio del ingreso de un nuevo miembro en la cultura corporativa.
- Política de proyecto: las acciones de comunicación interna confluyen en el propósito general de dar a conocer con mayor profundidad el proyecto específico de una empresa. La comunicación interna se convierte en herramienta de coherencia, unidad y globalidad de un concepto compartido de la empresa que asocia los aspectos financieros, tecnológicos y humanos.
- Política de transparencia y de “puertas abiertas”: la comunicación interna en su conjunto se orienta a aumentar la credibilidad y confianza de sus empleados, a demostrar que la alta dirección busca una comunicación sincera y honesta con ellos; a dar pruebas de que no rehúye la información sobre asuntos importantes.
- Política de motivación e implicación: la comunicación interna en su conjunto se orienta a hacer comprender que la motivación no puede ser un reflejo, condicionado sólo por estímulos económicos. Esta política se propone “fidelizar” a los clientes internos; motivarlos “por el espíritu”, es decir, pasar de la pasividad conformista a la valoración de la capacidad individual; despertar en ellos la conciencia de pertenencia activa al grupo humano de la empresa; estimular su responsabilidad individual; implicarlos con entusiasmo en sus objetivos y proyectos; hacer de ellos piezas claves en la gestión de calidad.
- Política de gestión participada: la comunicación interna se orienta a demostrar que la alta dirección está dispuesta a apoyarse en todos los actores. Se aplica a desarrollar la comunicación y el diálogo vertical (ascendente y descendente); a incitar al personal a que descubra él mismo las soluciones propuestas por la dirección; a reaccionar con espíritu constructivo y a ofrecer su colaboración honesta; a integrar las propuestas del personal en el plan de la dirección, y a hacer participar a los grupos en la realización de sus propuestas.

⁴¹ García Jiménez, Jesús, “La Comunicación Interna”, ed. Díaz de Santos. 1998



- Política de acción interáreas: se orienta la comunicación interna en su conjunto a hacer coincidir sus escenarios de aplicación con los departamentos, servicios y unidades de cada área y a conseguir que aumente la comunicación horizontal y transversal (entre todas las áreas) de modo que se acabe con el departamentalismo y se dinamice la organización y las unidades productivas como terreno específico en el que la comunicación interna ha de producir sus efectos. Las políticas comunicacionales de acción interáreas resultan indispensables para implantar en la empresa la llamada “organización transfuncional” en virtud de la cual cada área y departamento conoce las repercusiones que tienen sus decisiones y sus acciones sobre el resto y sobre el conjunto de la compañía.
- Política de concertación democrática: se basa en el respeto y la estimación de las personas, en el reconocimiento de su dignidad e igualdad en cuanto tales. El instrumento de estas políticas es la práctica continua de reuniones, en las que se solicita la opinión de todos para analizar los problemas, resolver los conflictos y tomar las decisiones, mediante un consenso de opiniones y un acuerdo de voluntades, basado en unas mayorías, que respetan la discrepancia.⁴²

Barreras de la Comunicación Interna

Dentro de todo proceso de comunicación existen, una serie de *barreras* a la comunicación que dificultan el buen fin del proceso, introduciendo los elementos parásitos; barreras que están constituidas fundamentalmente por elementos psicológicos, que influyen en la interpretación del mensaje; las más importantes son los siguientes⁴³:

- *Físicas*: deficiencias técnicas de los canales y soportes; ambiente de ruidos y perturbaciones, etc.
- *Fisiológicas*: limitaciones orgánicas de los receptores.
- *Psicológicas*: turbación personal, irritación, agresividad, etc.
- *Sociológicas*: rivalidad entre grupos a los que pertenecen los comunicantes (partidos políticos, iglesias, sindicatos, etc.), degradación del clima social, etc.
- *Culturales*: distinto nivel de formación intelectual, distinto continente, distinta mentalidad, etc.
- *Administrativas*: sistemas inadecuados o incompatibles de organización.
- *Lingüísticas*: desconocimiento de los códigos que se utilizan para comunicar (lingüísticos, retóricos, etc.) o conocimiento insuficiente, que genera malentendidos, etc.⁴⁴
- *Credibilidad de la fuente*: es la confianza, la fe que el receptor tiene en las palabras o acciones del comunicador. Es el nivel de credibilidad que el receptor le asigna al comunicador⁴⁵.
- *Presiones de tiempo*: significa que alguien ha sido dejado de lado del canal formal de comunicación, quien normalmente podría ser incluido pero que por presiones de tiempo no lo es⁴⁶.
- *Sobrecarga comunicacional*: los gerentes se sienten cubiertos por un diluvio de información y datos.⁴⁷

⁴² García Jiménez, Jesús, “La Comunicación Interna”, ed. Díaz de Santos. 1998

⁴³ Sanz de la Tajada Luis Ángel, “Integración de la identidad y la imagen de la empresa” ed. ESIC, 1994

⁴⁴ García Jiménez, Jesús, “La Comunicación Interna”, ed. Díaz de Santos. 1998

⁴⁵ Gibson, Ivancevich, Donnelly, “Las Organizaciones”, ed. Mc Grow Hill 10^a edición. 2001

⁴⁶ Gibson, Ivancevich, Donnelly, “Las Organizaciones”, ed. Mc Grow Hill 10^a edición. 2001

⁴⁷ Gibson, Ivancevich, Donnelly, “Las Organizaciones”, ed. Mc Grow Hill 10^a edición. 2001



FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En RRHH

En conclusión, las limitaciones que suponen estas barreras para la comunicación, obligan un análisis minucioso del proceso de comunicación. Conseguir una alta eficacia en la comunicación exige minimizar, y/o eliminar, el efecto negativo que para la misma, producen las barreras mencionadas.

Existen herramientas, que servirán de medios para emitir distintos mensajes, a los distintos emisores según las redes establecidas. Estos dispositivos, correctamente aplicados, disminuirán el efecto producido por las barreras.

Dispositivos de Comunicación

Gibson distingue respecto a los soportes, la comunicación escrita y oral.

- Comunicación escrita: la información escrita, compuesta por informes, norma, cartas, reglas; tiene fundamentalmente a su favor, la permanencia algo de lo que carecen las comunicaciones verbales que son volátiles. Pero tienen en su contra el hecho de ser muy lentas, por lo tanto se necesitan más tiempo para su elaboración y transmisión. El sistema de comunicaciones escritas debe mantener un orden, control y estilo en común que adecue a los valores culturales de la compañía. La información escrita debe ser el sistema empleado por las empresas para los establecimientos de sus órganos de comunicación interna.
- Comunicación oral: es mucho más volátil que la escrita, por lo que es mucho más delicada y difícil de transmitir. La comunicación oral es muy eficaz contra el rumor, pero solo puede o debe realizarse por los mandos de la empresa y con personas del propio departamento.⁴⁸

Dispositivos permanentes:

- **Tablones de anuncios:**

Sea el tradicional de corcho o el luminoso, es un útil clásico que brinda todo género de información: tales como: las que deben comunicarse por imperio de la ley: horarios, servicios médicos, etc., todo lo referente a las relaciones laborales; informaciones comunicadas al personal por la dirección: como el lanzamiento de un nuevo producto, noticias sobre acontecimientos externos en los que se encuentra involucrada la organización, consignas de seguridad, información que intercambia el personal sobre deportes, viajes, canjes, etc.

-Objetivos: Difundir la información organizacional necesaria para el funcionamiento de la organización, distribuida por todas las jerarquías. Aporta a comprometer el desempeño de tareas, cuidar las condiciones de trabajo manteniendo la cohesión y el sentido de pertenencia de los grupos o individuos.

-Ventajas: la facilidad de su realización, sencillo, poco costosa y rápidos de elaborar. La flexibilidad con la que se puede difundir todo tipo de informaciones exclusivas o al contrario mensajes simultáneamente difundidos por otras vías (reuniones circulares, asambleas, etc.). Es un buen complemento de otros soportes de comunicación.

-Desventajas: al ser tan simple se presta poco a la argumentación, las informaciones deben ser escuetas, puntuales, sin demasiado detalle ni análisis, se debe cuidar su mantenimiento diario para que no se convierta en soporte de informaciones viejas e inútiles.

⁴⁸ Gibson, James, Ivancevich, John, Donnelly, James, "Las Organizaciones", ed. Diorki. 2000



-Aspectos a tener en cuenta: debe ser creado no sólo para ofrecer un mensaje sino también para ofrecerlo según el lugar donde haya sido colgado, de la distancia de lectura, del tiempo que dure expuesto, del público al que se dirige y del formato.

Su presentación debe ser atractiva y legible a fin de que el lector se fije en las partes importantes. El impacto visual dependerá especialmente de la relación entre título, texto, ilustraciones así como los grafismos, de la selección tipográfica (estilo, cuerpo, y tamaño de los caracteres) y también de los colores y la calidad de las informaciones contiguas.⁴⁹

- **Buzón de sugerencia:**

Están colocados en diversos puntos de la empresa, en forma de urna o de buzón de correos, tiene por objeto permitir a los empleados emitir sus opiniones y sugerencias en cuanto a mejoramientos de la calidad, de la productividad, de los equipamientos, de los métodos, plazos y condiciones de trabajo.

-Objetivo: permitir a los empleados emitir sus sugerencias y opiniones en cuanto a mejoramiento en la calidad, la producción, equipamientos, métodos, plazos, condiciones de trabajo.

-Funcionamiento:

- Ubicación física del buzón accesible a todos, bien señalizado.
- Difundir fehacientemente por los medios disponibles la instauración del dispositivo, sus objetivos, cómo y para que utilizarlo y su funcionamiento.
- Apertura periódica del buzón, por parte de las personas asignadas por la gerencia de personal o el departamento de comunicación.
- Análisis de las propuestas; remitirlas para un examen de la originalidad de la propuesta.
- Estudio de viabilidad, evaluación de las mejoras resultantes (mejor utilización de un material, optimización de plazos, mejora de la calidad, de la seguridad, etc.)
- Concesión de una prima al que propone la iniciativa a fin de incentivar la propuesta de iniciativas y de recompensar a sus autores.
- Puesta en práctica de la propuesta.
- Dar respuesta a toda sugerencia es un paso esencial para la credibilidad del dispositivo.
- Balance anual de las aportaciones permite dar las gracias a los participantes y explicarle a los demás su finalidad.

-Ventajas: aporta información acerca del clima y de las condiciones dominantes del ambiente laboral. Permite potenciar la capacidad creativa, una actitud proactiva el talento humano.

-Desventajas: es aconsejable enmarcar el procedimiento para evitar que se convierta en un "buzón de reclamos", e instruir al personal sobre su finalidad. Si en nuestro buzón están apareciendo muchas informaciones sobre reclamos o peticiones, bromas debemos estar alerta es un síntoma que estas manifestaciones no poseen los canales adecuados o no funciona como debieran. Puede implementarse un buzón de reclamos en una estrategia específica y por un tiempo determinado.

⁴⁹ Piñuel Raigada José L, "Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones", ed. Síntesis. 1997



Para que este dispositivo sea creíble es necesario garantizar sus seguimientos, recepción de las sugerencias, examen y contestación, (por carta personal, por vía del tablón de anuncios, en el periódico, etc.).⁵⁰

- *Mensajería electrónica:*

Consiste en contactar con destinatarios y transmitirles mensajes mediante técnicas telemáticas. Este dispositivo de comunicación permite realizar principalmente, la creación, consulta, modificación y tratamiento de bases de datos profesionales, por una parte; y la mensajería interactiva, por otra, es decir transmisión de mensajes de cualquier tipo (convocatoria a una reunión, envío de resúmenes, reclamaciones, etc.) destinado a un individuo o grupo de individuos.⁵¹

-*Objetivos:* distribuir información en todos los sentidos de la jerarquía social, promoviendo procesos de cohesión e integración de todos los miembros.

-*Funcionamiento:* consiste en contactar destinatarios seleccionados y transmitirles mensajes mediante técnicas telemáticas. El receptor tiene acceso a estas informaciones por mediación de uno de estos tres soportes: su computadora conectada a una red informática interna o por Modem; o por servicios de las compañías telefónicas que facilitan la conexión a Internet, bancos de datos y servicios de mensajerías. Los dos últimos sistemas permiten una polivalencia de utilización (lugar de trabajo/ domicilio).

-*Ventajas:* rapidez; transmisión en tiempo real; interactividad; multidifusión; transmisión de un mismo mensaje a varios destinatarios; facilidad de ubicación del destinatario; se pueden enviar documentos escritos y sonoros, gráficos e incluso imágenes; confidencialidad, el usuario debe disponer de un código para abrir el buzón. El e-mail facilita la interacción y coordinación de tareas en grupos de análisis de problemas y de toma de decisiones. El e-mail no es síncrono, no es necesario que el emisor y el receptor estén conectados a la vez a la red.⁵² Desde el punto de vista económico la baja en el consumo de papel, disminución de las conversaciones telefónicas, con la consiguiente economía de tiempo y la noción de llamada infructuosa desaparece, se justifica ampliamente la inversión.

-*Desventajas:* difícil de supervisar su utilización para lo estrictamente laboral. Ocurre con mucha frecuencia que el tiempo que se ahorra, como se mencionaba anteriormente, se lo utiliza para comunicaciones personales, chatear, mandar mensajes no relativos a las tareas, sino sobre las personas, acontecimientos, rumores, trascendidos, etc. También se ha detectado que reduce los contactos interpersonales, realizan todo a través de la red y se hace el personal cada vez más reacio a reunirse o conectarse personalmente.⁵³

- *Señalizaciones:*

Rótulos y símbolos que sirven para identificar el destino encomendado a los espacios físicos dentro de la organización.

⁵⁰ Piñuel Raigada José L, "Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones", ed. Síntesis. 1997

⁵¹ Piñuel Raigada José L, "Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones", ed. Síntesis. 1997

⁵² García Jiménez, Jesús, "La Comunicación Interna", ed. Díaz de Santos. 1998

⁵³ Piñuel Raigada José L, "Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones", ed. Síntesis. 1997



FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En RRHH

-Objetivo: rotular la dedicación de los espacios, a las personas, a las funciones, a las tareas, a las actividades o a las cosas, razón por la cual tanto la información que transmiten como las connotaciones motivantes que pueden vehicular, están al servicio, al interior de la organización de la construcción de la identidad de personas, actos y relaciones.

-Ofrece: un servicio de información y comunicación tanto al público interno como externo. Información a través de símbolos, títulos, etiquetas que sirven para identificar el destino encomendado a los espacios físicos dentro de la organización. Así indican la apropiación mediante: nombres propios de personas; nombre común con el que se designa un rol /cargo dentro de la organización, fija una función, que tiene que estar contemplada en el organigrama, a la que le corresponde un determinado status y el desempeño de unas tareas determinadas. También se indican espacios rotulándolas como de un género de tarea (contabilidad, comunicación, marketing, etc.) denota una percepción de la estructura interna de la organización sin personalizarla.

-Funcionamiento: la rotulación de espacios puede ser expresada mediante: escritura o símbolos icónicos. Es necesaria la previa existencia de códigos socialmente compartidos y sobradamente conocidos, sirven para incrementar el sentimiento de pertenencia. Se deben respetar dos principios fundamentales el respeto a la imagen gráfica del manual corporativo y el mejor orden fijado por la estructura de la propia organización, tanto para facilitar la percepción y el desempeño de las actividades que le son propias.

-Ventajas: aporta a la legitimación de actividades y funciones; ubica y guía espacialmente a las personas.

-Desventajas: no hay.⁵⁴

- **Los servicios on line**

Los servicios *on line* no constituyen una novedad absoluta. Recogen, por un lado, la amplia experiencia de la <<venta por catálogo>> y, por otro, los servicios a distancia. Cualquier usuario, dotado de un modem, tendrá acceso a los servicios básicos. Todo está dispuesto para que cada proveedor pueda ofrecer sus mercancías al precio que considere oportuno y con las modalidades que él mismo establezca.⁵⁵

- **El fax scanner**

Utilizar el fax como un scanner de página completa y de alta calidad, no es necesario pagar pesos telefónicos porque se conecta directamente con el ordenador por medio del un modem. El documento resultante puede ser aceptado por cualquier procesador de textos como fichero un gráfico.⁵⁶

- **Teléfono**

Es un dispositivo de telecomunicación diseñado para transmitir señales acústicas por medio de señales eléctricas a distancia.⁵⁷

⁵⁴ Piñuel Raigada José L, "Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones", ed. Síntesis. 1997

⁵⁵ García Jiménez, Jesús, "La Comunicación Interna", ed. Díaz de Santos. 1998

⁵⁶ García Jiménez, Jesús, "La Comunicación Interna", ed. Díaz de Santos. 1998



- Variantes: teléfono abierto: (para comentarios y opiniones de los empleados); dictado telefónico: mediante el cual podemos dictar telefónicamente un mensaje a una grabadora, el cual queda archivado.⁵⁸

- *El video disco digital*

El CD-ROM, disco óptico digital, es el mejor soporte para almacenar información (texto, sonidos, imágenes) en la empresa. De hecho el CD-ROM ha llegado a ser el soporte más económico de distribución de datos.

El DVD es un disco que puede almacenar hasta ocho horas de imágenes con una calidad digital óptima. Dispone a su vez de cinco pistas de sonido independientes y treinta bandas para subtítulos.⁵⁹

Dispositivos de periodicidad regular:

- *Periódico interno o Revista:*

-Objetivos: **Informar** sobre la empresa (política general, resultados, actividades económicas, política social, reglamentos internos, etc.) y sobre su entorno (clientes proveedores, ámbitos legislativos y estatutarios, etc.) es el primer y fundamental cometido deliberado del periódico interno. **Motivar**: resaltando experiencias positivas realizadas en la empresa, valorando los esfuerzos llevados a cabo y suscitando otros nuevos. **Integrar**: trata de desarrollar el sentimiento de pertenencia, de crear lazos de solidaridad entre los miembros del personal y de favorecer un diálogo fluido luchando contra la departamentalización estanca de la empresa, explicando su estrategia general y ofreciendo formación sobre métodos de trabajo (por ejemplo explicar las consignas en materia de seguridad o de higiene). Desde esta perspectiva, el periódico acoge también informaciones personales tales como ecos de sociedad (nacimientos, matrimonios, fallecimientos etc.) o pequeños anuncios.

-Ventaja: Constituye frecuentemente por su importancia el principal dispositivo a poner en funcionamiento para desarrollar la comunicación interna. Cualquiera que sea el tema a tratar, el periódico interno sólo puede intentar aportar una visión rica y/o novedosa al exponer un estado de la situación, establecer un balance del problema, dar cuenta de una entrevista inédita, defender un punto de vista original.

-Desventaja: su pesado sostenimiento y coste. Si un periódico interno da la impresión de ser parcial ("la voz de su amo"), perderá credibilidad e índice de lectura. La identidad visual del periódico interno tiene que ponerse en armonía con la política visual de la empresa sin cambios bruscos o reiterados de maquetación, que serán manifestación de fracaso.

- Su periodicidad: varía en función del volumen de la "información de actualidad" que se va a difundir, por tanto en gran parte del tamaño de la empresa y sobre todo del presupuesto y de la composición del equipo de redacción.

⁵⁷ <http://es.wikipedia.org/wiki/Tel%C3%A9fono>

⁵⁸ Fernández Collado Carlos, "La Comunicación en las Organizaciones", ed. Trillas. 1999

⁵⁹ García Jiménez, Jesús, "La Comunicación Interna", ed. Díaz de Santos. 1998



La realización del periódico puede ser en el interior de la empresa, subcontratada o mixta. Los sistemas de difusión pueden ser: el autoservicio, el correo interno, o por correo ordinario.⁶⁰

- **Revista de prensa**

Reúne el conjunto de artículos de prensa consagrados a la empresa, a su sector de mercado, a sus competidores, a problemas de la sociedad que le interesan, etc. Íntegramente reproducidos, o publicados en extractos, pero que motivan comentarios o pueden dar lugar a resúmenes valorativos. Junto a la revista de prensa clásica, llamada informativa, coexiste a veces, una revista más polémica, que está consagrada a la actualidad social, sindical y política, exclusivamente distribuida por vía interna. La revista de prensa, que tiene su aparición a fecha fija, según una periodicidad previamente determinada, la realiza el departamento de comunicación interna y/o el gabinete de prensa.⁶¹

Según Jesús García Jiménez la organización interna de una revista o boletín de empresa es mucho más simple que la de un periódico diario. Las publicaciones periódicas de la empresa agrupan las informaciones del mismo tema o del mismo género en unidades llamadas secciones, que, a su vez, pueden ser divididas en subsecciones. En la revista o boletín interno la división en secciones puede responder a varios criterios:

- El criterio contenido: temas elegidos por su novedad, su actualidad, su interés humano, la importancia de las personas implicadas.
- El criterio género: editorial, artículos firmados, informaciones de creación, reportajes, entrevistas, cartas a lectores.
- El criterio organización: página de la dirección, información de los departamentos y secciones, páginas económicas, desarrollo y posicionamiento, investigación, producción, comercial (ampliaciones, acuerdos con otras empresas, resultados, campañas publicitarias, etc.)
- El criterio activo humano: actividades culturales y deportivas, bodas y fallecimientos, altas y bajas, jubilaciones, asuntos sociales, promociones, aumentos de salarios, modificaciones de horarios, condiciones de trabajo, higiene y seguridad, concursos, premios y becas, viajes, etc.
- El criterio fuente: noticias internas y externas, páginas del equipo de dirección y redacción, páginas de empleados y colaboradores, de colaboradores externos, legislación y comunicados oficiales, informaciones sindicales, extractos de prensa, radio y televisión, etc.
- El criterio geográfico: información local, regional, nacional, empresa matriz y filial, etc.⁶²

- **Carta personal:**

Carta dirigida al personal, ya sea a algunas categorías profesionales, ya sea al conjunto de los empleados, firmada generalmente por el presidente y enviada por correo interno o al domicilio del empleado, está destinada a difundir informaciones importantes (comunicación descendente) tales como un cambio relevante en el organigrama, resultados y objetivos de la empresa una puntualización

⁶⁰ Piñuel Raigada José L, "Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones", ed. Síntesis. 1997

⁶¹ Piñuel Raigada José L, "Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones", ed. Síntesis. 1997

⁶² García Jiménez, Jesús, "La Comunicación Interna", ed. Díaz de Santos. 1998



FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En RRHH

dando respuesta a una campaña de prensa perjudicial para la entidad. Puede ser remitida periódicamente o coyunturalmente, ya sea con ocasión de acontecimientos de importancia, ya sea por acontecimientos graves.

- Objetivo: iniciar y mantener, desde la Presidencia de una organización, un contacto informativo directo, sin intermediarios de su discurso, con el personal.

- Ventajas: por su rapidez es el soporte ideal en el marco de la gestión de una crisis o para desmentir rumores, y que por su seguridad de impacto permite la cuasi-certeza de que será releída por sus destinatarios.

-Desventajas: puede, sin embargo, ser recibido con reticencia, como una intrusión en la vida privada (si es enviada al domicilio), o como un medio de depreciar las responsabilidades de los portavoces del personal; por esto es prudente hacer preceder el envío de tal carta, por una información al comité de empresa y a los representantes sindicales, lo que proporciona su marco idóneo de referencia.

-Aspectos a tener en cuenta: para asegurar sus efectos retóricos, la carta debe ser breve (inferior a una página y centrada sobre una sola información para no ahogar al lector en un caudal de datos.), a fin de que mantenga su capacidad de impacto.⁶³

- *El informe*

Es un documento extenso, ordenado y bien estructurado que presenta hechos o datos fiables acerca de los cuales introduce análisis y reflexión en orden a extraer conclusiones y recomendaciones.

- carta-informe
- informe breve
- informe amplio⁶⁴

- *Notas y flash informativos*:

Este tipo de documentos, de naturaleza menos oficial que la carta y mucho más frecuentes que ésta, está destinado a difundir rápidamente para un público concreto una información breve. Las notas y flash pueden ser difundidos en el tablón de anuncios, por correo interno o por vía telemática, y el número de sus destinatarios está en función de la naturaleza de la información vehiculada.

- Desventaja: Por la tendencia a multiplicar el envío de tales notas, el riesgo en muchas organizaciones es reducir su impacto, o sea, que la gente aplaze su lectura.⁶⁵ Algunos directivos la usan con exceso y, lo que es peor, las redactan "a vuela pluma" y no las revisan debidamente. ⁶⁶

- *El memorandum*

Tiene como función transmitir con exactitud a varias personas una misma información, registrar y archivar la información, sobre decisiones acordadas en reuniones o conferencias y dejar constancia de

⁶³ Piñuel Raigada José L, "Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones", ed. Síntesis. 1997

⁶⁴ García Jiménez, Jesús, "La Comunicación Interna", ed. Díaz de Santos. 1998

⁶⁵ Piñuel Raigada José L, "Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones", ed. Síntesis. 1997

⁶⁶ García Jiménez, Jesús, "La Comunicación Interna", ed. Díaz de Santos. 1998



decisiones o acuerdos. Debe ser conciso y tratar solo un tema. El memorandum tiene una estructura mínima: "A" ..., "DE" ..., "ASUNTO" ..., "FECHA" ...⁶⁷

- ***El comunicado o circular***

Es un texto informativo, mediante el cual un organismo oficial da a conocer los hechos que forman una situación determinada, a la vez que incluye una toma de posición que se desea llegue al conocimiento de determinados públicos o segmentos de público.⁶⁸

Dispositivos de frecuencia ocasional:

- ***Audiovisuales de empresa, para uso interno:***

Se ha conocido con el uso del video, casi ha provocado hábitos de consumo entre los asalariados. Este éxito se explica también por las oportunidades de distensión que ofrecen las sesiones de proyección, rompiendo la monotonía del horario de trabajo introduciendo la ocasión de diálogo.

-Objetivo: la *formación*: didácticos, tiene el cometido de ayudar a evolucionar los conocimientos, las opiniones y/o los comportamientos sobre asuntos concretos (la seguridad, la higiene, el aprendizaje de una nueva técnica etc.). Menos frecuentes en la comunicación interna son los audiovisuales *informativos* (habitualmente destinados a presentar a la empresa en su globalidad - actividades, estrategia, sistemas de funcionamiento- o desde un ángulo específico - presentación de resultados, campañas de calidad, puesta en marcha de nuevos procedimientos, estado de la investigación) y los audiovisuales de *promoción*, que generalmente son destinados a públicos externos, pero que también pueden ser utilizados en el interior de la empresa para promocionar a personas, productos o técnicas.

- Ventajas: sencillo de utilizar (pues no requiere de un operador, como la proyección cinematográfica). Ha llegado a integrarse totalmente en la vida de las empresas.

- Funcionamiento: los objetivos particulares que se pretenden conseguir a través de la comunicación audiovisual, el número de espectadores a los que se destinará y el sistema de difusión que se contemple, así como los antecedentes de la comunicación sobre el tema, las costumbres de la empresa en materia audiovisual, los imperativos del calendario, la partida presupuestaria disponible y las condiciones que impone el tema, son decisivos para la elección del formato de un producto audiovisual. Contemplando el estilo, el formato puede ser de clips (audiovisual de corta duración, inferior a 5 minutos) a menudo utilizados con fines de formación; o puede ser finalmente documental (de una duración mediana -de cuatro a ocho minutos- sirven para presentar y comentar un asunto) que generalmente se acopla a objetivos puramente informativos.⁶⁹

- ***Reuniones:***

Cuando se destina un tiempo del trabajo para el desarrollo de la tarea consistente en escuchar e intercambiar información en grupo.⁷⁰ La reunión es un signo de status en las organizaciones

⁶⁷ García Jiménez, Jesús, "La Comunicación Interna", ed. Díaz de Santos. 1998

⁶⁸ García Jiménez, Jesús, "La Comunicación Interna", ed. Díaz de Santos. 1998

⁶⁹ Piñuel Raigada José L, "Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones", ed. Síntesis. 1997

⁷⁰ Piñuel Raigada José L, "Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones", ed. Síntesis. 1997



contemporáneas. La reunión es, en efecto, un mito y una panacea en las empresas, que lleva a muchos directivos a la falsa idea de que todo se arregla con una reunión. La eficacia no consiste en el hecho mismo de reunirse, sino en el hecho de que la convocatoria cumple las condiciones exigibles para su eficacia y que su desarrollo se atiene a las decisiones técnicas pertinentes en materia de comunicación interna.⁷¹ Se desarrollan en la mayoría de las veces en el espacio físico de la empresa aunque no significa que solo se desarrollen ahí.⁷²

Tipos de reuniones y tratamiento específico

Las reuniones informativas:

- De información ascendente: para recoger información. El presidente hace hablar a todos los presentes y trata de extraer una serie de impresiones comunes. La segunda fase es una reunión discusión que puede conducir a decisiones a corto, medio y largo plazo.
- De información descendente: (para informar). El presidente debe dar la palabra a las personas que tienen la información. Una de ellas hablará sobre el fondo. Las otras completarán y hará que se planteen preguntas por parte del auditorio, para precisar algunos puntos.

Las reuniones formativas:

- Las reuniones para generar ideas o alternativas: el animador ha de ser un buen conocedor de las técnicas que aplica. Ha de tratarse de un problema real, simple y claro para todos. El grupo ideal de participantes será compuesto por ocho a doce personas, de status social comparable, con alguna competencia sobre el tema. Las reuniones para generar ideas requieren un local asilado, ambiente grato, tranquilo y distendido.
- Las reuniones para analizar situaciones: las complejas, estancadas, problemáticas o conflictivas, comparten su carácter de situaciones que exigen un análisis correcto y riguroso capaz de perfilar un diagnóstico, que sirva de punto de partida para el cambio. Lo prioritario en las reuniones que tienen por objeto ese diagnóstico es dar a todos la posibilidad de participar en un análisis pormenorizado, riguroso, racional, ordenado y contrastado de la situación.
- Las reuniones para resolver problemas: la mayor dificultad que puede hallar el moderador en este caso es que los participantes quieran pasar directamente de la formulación del problema a su solución. La estrategia que ha de seguir es la contraria: sólo puede resolverse bien un problema cuando éste ha sido bien formulado y bien analizado. Es fundamental por ello la buena administración del "tiempo" para el análisis profundo del problema, antes de proponer el paso a la búsqueda de soluciones alternativas, para jerarquizarlas, y hallar el modo en que la solución final retenida por el grupo puede convertirse en una o varias actividades concretas.
- Las reuniones para resolver conflictos: es necesario identificar si el conflicto está centrado en el yo, la autoridad o la organización. El moderador ha de caer en la cuenta de que esas consecuencias, que constituyen el conflicto, pueden seguir un curso destructivo o un curso productivo. El moderador debe abrir su dossier y presentar el problema. Después animará a la discusión. Una segunda parte conducirá a decisiones ejecutivas, buscando, si fuera posible, el consenso y el acuerdo. La resolución del conflicto permite predecir un buen resultado del mismo grupo en conflictos futuros.

⁷¹ García Jiménez, Jesús, "La Comunicación Interna", ed. Díaz de Santos. 1998

⁷² Castillo Esparcia Antonio. "Comunicación Organizacional, Teorías y Estudios", ed. Clave Aynadamar



- Las reuniones para tomar decisiones: el animador se propone hacer una selección cualitativa de las informaciones, ideas y opiniones expuestas, para trazar una línea de conducta, es decir: llevar a la acción. El animador ha de conocer bien al grupo, poner en juego sus cualidades de mediador y moderador neutral.
- Las reuniones de concertación y negociación: conviene distinguir las reuniones de concertación de las reuniones de negociación. Aquellas se proponen el reajuste y la puesta a punto de los grupos interlocutores un una negociación; éstas, la aplicación de estrategias para ganar frente a personas, grupo o instituciones que comparten un mismo objeto de tener, querer o poder⁷³.

Para algunos autores las reuniones no gozan de buena imagen como medios de comunicación interna, pero la realidad es, que si se consigue que estén bien gestionados, pueden ser estupendas herramientas para potenciar la comunicación interna y para gestionar también el conocimiento, tendencia tan actual en el panorama empresarial y vinculado al futuro a la comunicación interna.⁷⁴

- *Seminarios de estudio:*

Se conocen con este nombre las reuniones internas cuya finalidad es abordar en profundidad un problema, generalmente complejo, y hacer que cada cual participe en su clarificación, por diversos medios: ponencias, ejercicios de simulación, juego de preguntas y respuestas, etc.

- Funcionamiento: aunque se convocan con programas u orden del día carecen del objetivo de “tomar decisiones”, y esto diferencia los seminarios de estudio de las reuniones formales. Por su duración puede cubrir desde media jornada a varios días; por su lugar de desarrollo, pueden tener lugar en locales de la empresa o en una sala de reunión externa (Cámara de Comercio, un hotel, etc.); por el público participante, puede tratarse del personal en su conjunto o de una categoría específica; de sólo voluntarios, o por el contrario, una categoría del personal o un escalón jerárquico, sin excepción.

- Objetivo: esta fórmula es especialmente utilizada para familiarizar a los cuadros directivos en un tema estratégico: que van a tener que explicar a los escalones inferiores en la empresa, o que van a tener que poner en obra.

- Ventajas: aproxima entre sí a individuos que, a veces, no tiene en el marco de su trabajo habitual ninguna razón o excusa para reunirse.

- Desventajas: muy costosa en tiempo invertido.

Con posterioridad, el seminario conviene que sea seguido de un acta o de un resumen distribuido a todas las personas convocadas, presentes o no, de los departamentos concernidos y de la dirección general.⁷⁵

⁷³ García Jiménez, Jesús, “La Comunicación Interna”, ed. Díaz de Santos. 1998

⁷⁴ Castillo Esparcia Antonio. “Comunicación Organizacional, Teorías y Estudios”, ed. Clave Aynadamar

⁷⁵ Piñuel Raigada José L, “Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones”, ed. Síntesis. 1997



- ***Videoconferencia:***

- ***Objetivo:*** permite mantener reuniones entre varias personas, geográficamente alejadas, y conectadas entre sí por un sistema de telecomunicación (imagen y sonido), desde dos o más estudios conectados por Rete visión, y a un vía satélite, equipados de una cámara y de un monitor. Puede ser útil añadirle un aparato de telefax a fin de poder transmitir fácilmente documentos escritos.

- ***Desventajas:*** el instrumental técnico todavía poco extendido pero en desarrollo constante, no puede reemplazar el contacto humano ni los ricos matices del encuentro personal cara a cara de una reunión, pero supone un factor de implicación mutua entre los que intervienen, debido a sus exigencias presupuestarias y tecnológicas, pues incita a un rigor mayor en la preparación y en el desarrollo de la reunión de trabajo. Requiere a veces, tiempo de adaptación y una formación previa, para superar las exigencias impuestas por el instrumental.

- ***Ventajas:*** el alto coste del equipamiento se compensa por la disminución de los gastos generales, pues permite economías de tiempo, de dinero (gastos de desplazamiento, avión, hoteles, etc.), de energía y de stress. Este es un instrumental ideal para una comunicación estructurada, formalizada y controlada por un individuo (enseñanza a distancia), o por un pequeño grupo de individuos (reuniones de trabajo).⁷⁶

La videoconferencia supone retar el espacio y al tiempo, en lo que a la comunicación se refiere y supone un adelanto para la gestión de la comunicación interna y de las políticas fuertes y débiles de la organización.⁷⁷

- ***Entrevistas individuales:***

Cuando se destina tiempo de trabajo al desarrollo de la tarea consistente en escuchar e intercambiar información entre dos o más personas se habla de entrevista individual.

- ***Tipos:*** puede ser regular (por ejemplo: evaluación periódica, fijada en calendario de trabajo) o puntual, formando parte del protocolo de otra acción (por ejemplo: acogida de llegada a la empresa anuncio de un cambio de puesto, promoción) o a petición de las partes, ya sea del asalariado o de la dirección.

- ***Ventajas:*** Para el empleado puede ser una ocasión de expresarse libremente ante una autoridad, pero de persona a persona y sin intermediarios; y para la dirección puede ser una ocasión de manifestar un deseo de ser escuchada y comprendida también sin intermediarios.

- ***Desventaja:*** este tipo de encuentro cara a cara puede resultar difícil de ser llevado a cabo formalmente entre individuos que colaboran cotidianamente uno con el otro; y en estructuras fuertemente jerarquizadas encaja mal, pues los asalariados pueden sentir cierto malestar (ningún verdadero diálogo va a ser posible).⁷⁸

⁷⁶ Piñuel Raigada José L, "Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones", ed. Síntesis. 1997

⁷⁷ Castillo Esparcia Antonio. "Comunicación Organizacional, Teorías y Estudios", ed. Clave Aynadamar

⁷⁸ Piñuel Raigada José L, "Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones", ed. Síntesis. 1997



- **Acogida:**

Para cualquier nuevo miembro de la empresa, el primer contacto con ella es fundamental. Por esta razón, cualquier plataforma de comunicación interna tiene entre sus prioridades el establecimiento de los procedimientos de acogida. Éstos deben permitir la presentación de la empresa al recién llegado, ofrecerle los medios para ubicarse en su estructura y sobre todo, crear las condiciones para una inserción personal rápida y fluida de contactos directos.

- **Funcionamiento:** los procedimientos para llevar a cabo este programa son, además del recibimiento personal, la información documental sobre la empresa que se le entrega al nuevo miembro, la presentación personal que se hace de éste al resto de los empleados y, a veces, el padrinazgo que un colega más antiguo le ofrece al recién llegado durante un cierto período de tiempo tras su inserción en la empresa. La acogida siempre la realiza siempre un superior jerárquico vinculado al puesto que viene a ocupar el nuevo empleado y el nivel de detalles a comunicar sobre la empresa tiene que adaptarse a cada caso, porque este tipo de informaciones deberá ser adecuado a las expectativas de cada puesto y siempre hay que dar informaciones concretas, prácticas y pertinentes sobre la empresa.⁷⁹

- **Los manuales de orientación**

Deben ser concisos, ordenados, lógicos y claros y responder a las preguntas que puede hacerse alguna vez cualquier trabajador: asistencia médica, edad de jubilación, prestaciones gratuitas, participación en beneficios, adquisición de acciones, vacaciones pagas, becas y ayudas para los hijos, modos de formular una reclamación en la empresa, etc. No es un código de los estatutos y reglas de la empresa, sino un resumen de su política y de los derechos de los empleados.

- **Ventajas:** ahorran tiempo, dan a todos la misma respuesta, están siempre a disposición para la consulta, está avalada la corrección de la respuesta, la respuesta es clara y al alcance de cualquiera.⁸⁰

- **Los manuales de procedimientos:**

Que tienen como objetivo favorecer la operatividad funcional y el desempeño del trabajador, ofreciendo pautas de procedimiento formales. Los manuales se preparan por áreas funcionales de la compañía o por tareas.⁸¹

- **Grandes celebraciones:**

Acontecimientos convocados a iniciativa de los cuadros dirigentes a fin de reunir a un gran número de personas en la empresa y movilizarlas en torno a un tema concreto.

- **Objetivos:** se distinguen especialmente de los otros procedimientos de movilización interna, por el efecto de masas, destinada a crear el consenso y a favorecer la motivación colectiva mediante el "espectáculo".

⁷⁹ Piñuel Raigada José L, "Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones", ed. Síntesis. 1997

⁸⁰ García Jiménez, Jesús, "La Comunicación Interna", ed. Díaz de Santos. 1998

⁸¹ Castillo Esparcia Antonio. "Comunicación Organizacional, Teorías y Estudios", ed. Clave Aynadamar



FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En RRHH

- Ventajas: Pretenden sobre todo desencadenar reacciones afectivas entre los participantes, como instrumento de dinamización y de seducción de grupo.

- Desventajas: la iniciativa de tal operación es tomada al más alto nivel en la empresa, tanto por razones estratégicas como por razones presupuestarias. El desarrollo de las mismas no puede dejar sitio a imperfección ninguna ya que va en ello la imagen de la empresa.⁸²

- **Visitas de empresa:**

Hacer que los miembros de la sede social visiten las fábricas, las delegaciones regionales, que las familias de los empleados conozcan el lugar de trabajo de sus allegados o que los vecinos conozcan las instalaciones y el personal que trabaja en ellas. En primer lugar, refuerza la cohesión entre los miembros de la organización frente a los visitantes, ya sean de la propia empresa, pero dentro de otras sedes, ya sean del exterior; en segundo lugar, permite a los empleados conocer mejor los departamentos con los que ellos tienen relación directa, aproximando entre sí a las unidades dispersas; en tercer lugar inserta a la empresa en su ambiente abriéndole sus puertas; y finalmente, saca a la gente de su rutina, aunque este tipo de acontecimiento comporta una decisión costosa y compleja de organizar.

- Ventajas: gracias a estas visitas, los asalariados miran a la empresa cambiando de perspectiva y establecen con ellas lazos más afectivos. Colocando a los asalariados en situación de anfitriones, éstos sienten valorizada su posición y sienten reforzado a la vez su sentimiento de pertenencia. Siendo ellos los que preparan la operación "puertas abiertas", el esfuerzo moviliza su participación en la empresa y su sentimiento de identidad dentro de ella.⁸³

Dispositivos puramente ocasionales:

- **Reclamaciones a la dirección**

- Objetivos: permite, si se respeta rigurosamente el anonimato, pulsar el clima de insatisfacciones ocultas, no expresadas, que aunque pueda ser doloroso, siempre es mejor darles aire que dejarlas pudrir con el riesgo de una larvada reproducción incontrolada.

- Ventajas: es un excelente vector de comunicación ascendente.

- Desventajas: exige un tratamiento riguroso, puede enturbiar el clima de relaciones, tanto profesionales, como de convivencia e identidad. En efecto hay que contestar imperativamente a todas las reclamaciones que hayan sido planteadas, ya sea individual o colectivamente. Y esta contestación tiene que ser rápida; los asalariados no deberán recibir la impresión de que sus críticas y sus reclamaciones se quedan en papel mojado.⁸⁴

⁸² Piñuel Raigada José L, "Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones", ed. Síntesis. 1997

⁸³ Piñuel Raigada José L, "Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones", ed. Síntesis. 1997

⁸⁴ Piñuel Raigada José L, "Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones", ed. Síntesis. 1997



- *Mensajes difundidos por altavoces*

Instrumento utilizado para transmitir informaciones breves y prácticas a un auditorio importante. Solo es usado para transmitir informaciones breves y prácticas a un auditorio importante (especialmente en las fábricas de grandes superficies)

- Ventajas: es un modo de comunicación simple e instantánea, que se le puede “humanizar” mejorando su calidad sonora pero nada más.

- Desventajas: los mensajes así transmitidos adolecen de una mala retención y a menudo son percibidos como una gestión sonora, desde luego el diálogo es imposible.⁸⁵

- *La memoria anual*

Es un soporte privilegiado de la comunicación interna que se destina a ofrecer el balance anual de la gestión, de especial interés para el concejo de administración y los accionistas de la compañía. La memoria anual es un documento evaluador. Justificativo y probatorio de la correcta aplicación del presupuesto en todas sus partidas y de la cuenta de resultados. La memoria anual clasifica el posicionamiento de la empresa en el mercado y sus perspectivas de crecimiento y de competitividad.⁸⁶

- *Los módulos de formación:*

También se elaboran para difundir la identidad y transmitir los valores de la cultura corporativa. Pueden estar en soporte audiovisual para facilitar su difusión y a cargo de las personas responsables de la formación funcional.⁸⁷

La pertinencia de los dispositivos instalados y de las líneas derivadas de sus condiciones específicas (mediaciones) se encuentra sin embargo, limitadas por su viabilidad económica, tanto en medios financieros como humanos. El presupuesto de la comunicación interna se escalona la mayor parte de las veces, necesariamente a lo largo de varios años y los presupuestos se deciden anualmente, por lo que habrá que reconducir los medios presupuestarios de año en año, tomando en cuenta el calendario de plazos coherentemente previstos por una parte, y, por otra, el equipo disponible de recursos humanos para alcanzar y continuar las operaciones.

Finalmente, conviene mencionar que hay otras herramientas que se utilizan en las organizaciones para efectuar tareas laborales, pero hasta ahora no se llegan a considerar medios de comunicación pues no se usan para establecer procesos de comunicación. (Fotocopiadora, computadores personales, máquinas de escribir).⁸⁸ Como así también existen nuevas herramientas de participación que tienen un impacto positivo en la comunicación interna como las que desarrolla Jesús García Jiménez:

⁸⁵ Piñuel Raigada José L, “Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones”, ed. Síntesis. 1997

⁸⁶ García Jiménez, Jesús, “La Comunicación Interna”, ed. Díaz de Santos. 1998

⁸⁷ Castillo Esparcia Antonio. “Comunicación Organizacional, Teorías y Estudios”, ed. Clave Aynadamar

⁸⁸ Piñuel Raigada José L, “Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones”, ed. Síntesis. 1997



Los círculos de calidad:

Son grupos de trabajo, constituidos de forma voluntaria y espontánea por trabajadores de la empresa, que aportan un valor añadido al trabajo, detectando problemas (de medios, métodos, materiales, mano de obra, etc.) y proponiendo ideas nuevas para resolverlos. Como todo “grupo de trabajo” los círculos de calidad constituyen un equipo estable con sus propias pautas organizativas y operativas. Los círculos de calidad se convierten de hecho en un instrumento privilegiado de la comunicación interna, al servicio de la productividad, por ser capaz de asociar eficazmente las conductas de tareas y las conductas de relación de sus miembros. El trabajador, activa su experiencia, su ingenio y su sabiduría al servicio de las mejoras.

El departamento de sugerencias:

Algunas empresas, han contado con círculos de calidad (hoy inoperantes) y las sugerencias que aportaban eran planteadas posteriormente al comité de dirección. El beneficio que la empresa obtiene con los círculos de calidad, generalmente puede cuantificarse; otras veces se trata de ahorro en intangibles y, en ocasiones, algunas empresas que han incorporado las sugerencias hablan incluso de un incremento de costos a corto plazo.

Del buzón al reglamento interno:

Empresas que no tenían un buzón de sugerencias ni círculos de calidad, han lanzado un concurso de ideas entre los empleados, del que han salido muchas sugerencias sobre la elaboración de productos, diseño de embalajes, etc. A partir de ellas, la empresa va a convertir el buzón físico en un reglamento interno para regular y canalizar la participación de los empleados.

El programa de ideas de mejoras:

Se ha creado un grupo de trabajo, compuesto por representantes de comunicación interna, organización y recursos humanos. El programa ha sido apoyado por la alta dirección y ha sido difundido a través de la revista interna y de los actos públicos de entrega de premios. El programa en su aplicación se atiene al siguiente proceso: las ideas se remiten al departamento de comunicación interna, que acusa recibo, asigna un número de orden y envía las ideas al equipo de evaluación, compuesto por personas de la banca comercial, informática, servicios, organización, estudios y marketing. Si la idea es aceptada, se solicita más información y pasa al comité de medios, que ratifica la propuesta para su puesta en práctica. Si la idea es rechazada, pasa de nuevo a comunicación, que informa a sus autores de las razones por las que no ha sido aceptada, al tiempo que les agradece su aportación con un pequeño obsequio⁸⁹.

La Comunicación Interna y las Nuevas Tecnologías.

La *revolución tecnológica* ofrece gran variedad de formas electrónicas para comunicarse en la empresa. Esto exige en la empresa una estructura descentralizada, que propicie los intercambios de información y convierta el trabajo en grupo en un elemento estratégico. Las comunicaciones internas determinarán en la empresa un funcionamiento diferente y el perfil de un trabajador, más informado, más libre y más participativo.

⁸⁹ García Jiménez, Jesús, “La Comunicación Interna”, ed. Díaz de Santos. 1998



Las nuevas tecnologías de la información y comunicación aplicadas al software de gestión facilitan una coordinación óptima entre todas las unidades operativas, dando a la vez su verdadera dimensión, pertinencia y eficacia a la comunicación interna. Cada equipo de trabajo, y dentro de él, cada integrante del mismo, recibe del propio sistema la propuesta del asunto exacto y concreto que debe resolver y, una vez resuelto, lo envía al eslabón siguiente de la cadena productiva.

Las nuevas tecnologías están relativizando la necesidad de un escenario físico compartido para el trabajo en equipo. El secreto de la innovación que aportan las nuevas tecnologías consiste en la primacía que adquiere, gracias a ellas, la comunicación como inductora de nuevas conductas

El acceso a las redes va a hacer permeables las fronteras que separan a unas empresas de otras y los empleados alcanzarán el beneficio recíproco de una información fácilmente accesible y de un asesoramiento compartido. Nunca como ahora la comunicación ha conducido a la innovación. Las empresas que dejen de hacer frente a estas nuevas tendencias que suponen las redes, como Internet, tendrán que enfrentarse a más duros desafíos.⁹⁰

La tecnología Intranet

El principal vehículo de comunicación interna es la Intranet. La Intranet es la Internet en minúsculas, posee en sí misma, la capacidad de la gestión de la información y de acceso a la World Wide Web, pero se puede elegir conectar la Intranet a Internet, o se puede decidir mantener la Intranet local y no conectarla a Internet. Es además un sistema interactivo en el sentido de que permite la interactividad entendida como control activo y absoluto del usuario, multidireccional o posibilidad de interactuar entre dos o más usuarios a la vez y sincronía o posibilidad de intercambiarse información en tiempo real. La única diferencia real con Internet en su aplicación empresarial, es que se puede acceder por ella a una multitud de información publicada localizada.

Las características de una Intranet son entre otras:

- 1- Que es una red dentro de la organización, con posible acceso a Internet pero no al revés.
- 2- Que son posibles a través de la mayoría de plataformas informáticas del mercado, sin vinculación excesiva a un proveedor o fabricante.
- 3- Que su instalación es rápida y requiere pequeña infraestructura e incluso puede ampliarse en función de las necesidades.
- 4- Que contienen y permiten acceso a fuentes de información, elaboradas antes de su implantación, como base de datos, documentos de textos, etc.

Las aplicaciones más comunes de la Intranet son: **la selección de empleados** durante todo el proceso que se desarrolla en la empresa, **la formación** y el trabajo en grupo: agendas compartidas, tableros internos de anuncios y noticias, aunque se puede llegar a aplicaciones sofisticadas como videoconferencias o pizarras compartidas. Aplicación a **servicios personales**, se pueden gestionar toda clase de operaciones basadas en formularios. Desde operaciones financieras internas, hasta consultas de salarios o contratos, vacaciones, etc. Aplicación a la **administración interna** que consiste en dar a conocer informaciones de utilidad desde las estrategias corporativas, la transmisión de la identidad, políticas concretas relacionadas con el desempeño del trabajo...

⁹⁰ García Jiménez, Jesús, "La Comunicación Interna", ed. Díaz de Santos. 1998



El éxito de la Intranet está en la capacidad que posea para ser requerida por el usuario, cuando el mismo entienda su utilidad y aprenda a usarla, o cuando en otras palabras, ésta se haga imprescindible en las tareas diarias y en la medida que se vincule y sea capaz de crear sinergias competitivas con otros medios de comunicación interna en la creación de la cultura corporativa.⁹¹

Los públicos de la comunicación interna

En el apartado de Comunicación Corporativa desarrollamos los públicos de la comunicación organizacional como internos y externos, a continuación desarrollamos en profundidad los públicos internos en función del libro de Jesús García Jiménez.

Los públicos de la comunicación interna están constituidos por el conjunto de personas, que, de acuerdo con los diversos grados de jerarquía y responsabilidad, Todos ellos participan en cuanto sujetos de roles comunicacionales diferentes, subordinados y adecuados a su grado de autoridad y responsabilidad.⁹²

Públicos y roles comunicacionales del ápice estratégico:

El público del *ápice estratégico* está constituido por la alta dirección. Su rol comunicacional es el de *definición*. La voluntad de informar y comunicar encuentra en su objeto límites, determinados por las estructuras y niveles de jerarquía y responsabilidad funcional. Que la comunicación interna sea diálogo en todas las direcciones no significa que todas las personas tengan derecho a los mismos mensajes, ni al mismo grado de responsabilidad y de reserva.

La comunicación se vincula y se asocia con la autoridad y con el poder. Su función es definir y aprobar las políticas y estrategias de la comunicación interna. Este ejercicio del rol de definición exige la intervención y propuesta de un órgano profesionalizado, responsable y competente. La función de crearlo corresponde a la alta dirección, así como la de asignarle recursos (humanos, materiales, técnicos y económicos) suficientes y aprobar sus programas.

Públicos y roles comunicacionales de la línea media:

El público de la *línea media* está constituido por los mandos intermedios (directores de departamentos, jefes de áreas, etc.). Su rol comunicacional es el de aplicación. Es el rol de *mediación* que están llamados a asumir quienes por su nivel de formación, jerarquía y responsabilidad son capaces de entender e interpretar fielmente las normas y consignas emanadas de la alta dirección y, gracias al ejercicio de una autoridad y poder delegados, las convierten en acción dentro de su espacio de responsabilidad (zona, área, departamento, servicio, etc.) al tiempo que vigilan su cumplimiento.

Público y roles comunicacionales de la base de operaciones:

El público de la *base de operaciones* (órgano de línea) está constituido por todo el personal obrero y funcionarios en organismos de la administración pública. El empleado de base tiene por lo general una visión parcial y fragmentaria de la empresa. La comunicación interna, viene a materializar políticas de impulso y a dar calidad a sus conductas de tarea y a sus conductas de relación, motivando sobre todo el trabajo en equipo. Los roles comunicacionales, de la base de operaciones son de doble

⁹¹ Castillo Esparcia Antonio. "Comunicación Organizacional, Teorías y Estudios", ed. Clave Aynadamar

⁹² García Jiménez, Jesús, "La Comunicación Interna", ed. Díaz de Santos. 1998



naturaleza: por un lado son imperfectos y contingentes, como corresponde a personas que tienen un conocimiento incompleto y superficial de la empresa como organización y, por otro, están sometidos a órganos de representación laboral y sindical, lo que determina que sus roles comunicacionales sean gerencialmente “independientes” y aparentemente “alterfinales” (los fines del sindicato se muestran con frecuencia contrarios a los fines y objetivos de la dirección de la empresa).⁹³

Los públicos internos coinciden en el hecho de estar vinculados por contrato. Cada empleado es sujeto de dos tipos de contratos:

-*Contrato laboral*: cuya contraprestación es el salario o sueldo.

-*Contrato psicológico*: cuya contraprestación deben ser el deseo de pertenencia y la satisfacción personal en el desempeño de las tareas.⁹⁴

Vale destacar que en función de los públicos, se puede igualmente elegir entre un soporte, difundido a gran escala, sin distinción de los públicos (el periódico de empresa) o entre varios soportes de menor envergadura, específicamente adaptados a los diferentes segmentos de públicos a quienes están dirigidas las decisiones a comunicar (reuniones de departamento, seminarios por oficio o especialidades). Si la elección de instrumentos se hace entre los ya existentes, la fórmula resultaría más económica y más rápida de realizar, pues evita tener que enfrentarse con la dificultad de crear uno nuevo y hacer que se acepte posteriormente.⁹⁵

Comunicación y Cultura Organizacional

La comunicación es acción; consiste en un sistema complejo, en el que la cultura coordina los movimientos de los individuos. Es necesario por lo tanto, que los canales de comunicación estén activados para poder actuar sobre la cultura de una empresa⁹⁶. Definimos *cultura organizacional*, como una expresión de un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización⁹⁷. Es importante reconocer que la cultura es fuente de ventaja competitiva porque motiva a sus integrantes, produce sinergia, genera acuerdos implícitos que cohesionan la cultura y clarifican la comunicación, constituyendo reglas tácitas de comportamiento⁹⁸. Cada organización es un sistema complejo y humano que tiene características, cultura y sistemas de valores propios. Todo este conjunto de variables debe observarse, analizarse e interpretarse continuamente.⁹⁹

Las fuentes de la cultura corporativa

La fuente privilegiada de la cultura corporativa es sobre todo el comportamiento observable (conductas de tarea y conductas de relación). Son todos los signos e indicios que denotan significados tácitos, pero compartidos; supuestos clave que funcionan en las relaciones interpersonales y en el

⁹³ García Jiménez, Jesús, “La Comunicación Interna”, ed. Díaz de Santos. 1998

⁹⁴ García Jiménez, Jesús, “La Comunicación Interna”, ed. Díaz de Santos. 1998

⁹⁵ Piñuel Raigada José L, “Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones”, ed. Síntesis. 1997

⁹⁶ Ciambelani Lilia y Steinberg Lorena, “Comunicación para la Transparencia”, ed. Granica. 1999

⁹⁷ Chiavenato Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, 5ª edición, ed. Mc Graw Hill. 2001

⁹⁸ Ciambelani Lilia y Steinberg Lorena, “Comunicación para la Transparencia”, ed. Granica. 1999

⁹⁹ Chiavenato Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, 5ª edición, ed. Mc Graw Hill. 2001



modo de apreciar y valorar las diversas situaciones; son pautas vivas que inspiran el modo de actuar; es el estilo fundacional y el valor de los precedentes.

Según Ralph Kilmann (“Mas allá de la solución mágica: Cómo utilizar las 5 variables del éxito corporativo”). Por debajo de los organigramas, edificios, máquinas y reglamentos, existe todo un mundo subterráneo, nunca escrito, pero asumido por la experiencia y por la conciencia acumulada de quienes viven cada empresa. Esas son las verdaderas fuentes de la cultura corporativa.¹⁰⁰

Los elementos integrantes

Las creencias

Milton Rokeach definió la creencia como una proposición simple, consciente o inconsciente, inferida de eso que una persona dice o hace, expresa o tácitamente acompañado por la frase “yo creo”. La creencia tiene tres componentes cognoscitivos (el contenido de una creencia es un objeto que se describe como verdadero o falso), afectivo (su contenido es un objeto descrito en términos de deseable o no deseable) y comportamental (su contenido es un objeto que se evalúa como bueno o malo). Son cogniciones compartidas, que llevan a quienes crean una cultura viviendo en común a coincidir en su percepción y comportamiento con respecto al entorno y en su visión del mundo. Difieren de los valores, en que éstos son operativos. La creencia es la aceptación de una proposición, sin implicar una actitud favorable o desfavorable. Por ejemplo: no lloves la contra a tu jefe; en momentos de discusión, lo mejor es dejar las cosas como están; has como si estuvieras siempre ocupado, etc.

En la cultura corporativa se dan creencias primitivas, incluidas en el repertorio del legado generacional que la constituye y que normalmente alcanzan un cien por ciento de consenso. Se dan también las creencias empíricas o adquiridas que son el resultado de la propia experiencia en el desempeño de las tareas y la vivencia de las relaciones interpersonales. Se dan igualmente las creencias derivadas de testimonios especiales, de efectos miméticos, de mecanismos de autoridad y subordinación, etc.¹⁰¹

Las actitudes

Cada una de las empresas y organizaciones, en cuanto grupos humanos que comparten creencias (misma visión de la economía, del mercado, de la competencia, etc.) acaban conformando también en su mente una misma organización relativamente duradera, que predispone a reaccionar preferentemente de un modo determinado y, en consecuencia, hace al comportamiento de algún modo predecible. Son las actitudes, que son algo más que conceptos pero todavía no son acción sino de un modo incoativo y germinal. Ahí estriba su condición de elemento clave del cambio cultural.

Las actitudes, en cuanto pertenecientes a la forma del contenido de la cultura corporativa desempeñan funciones informativas, instrumentales, adaptativas, referenciales, defensivas y anticipadoras de la conducta. Tom Peters, decía que cualquier organización para sobrevivir y lograr éxito, debe contar con un sólido conjunto de convicciones. Y creo que para poder hacer frente al reto que supone un mundo como el nuestro en cambio permanente, esa organización debe estar siempre dispuesta a cambiarlo todo dentro de sí misma excepto tales convicciones.¹⁰²

¹⁰⁰ García Jiménez Jesús, “La Comunicación Interna”, ed. Díaz de Santos. 1998

¹⁰¹ García Jiménez Jesús, “La Comunicación Interna”, ed. Díaz de Santos. 1998

¹⁰² García Jiménez Jesús, “La Comunicación Interna”, ed. Díaz de Santos. 1998



Normas y pautas de conducta

Norma es la prescripción o proscripción para conducirse de un modo y en una situación determinada. La norma es externa y consensual. La conducta observable sólo puede ser explicada de modo adecuado en su condición de respuesta, es decir, si se la considera como un conjunto de acciones total o parcialmente pautadas de acuerdo con, o en oposición a normas y significados culturales. Mientras los consultores y analistas de la cultura corporativa, en especial los partidarios del llamado Management simbólico, muestran su preferencia por documentos que contienen la norma escrita y el mensaje cifrado, algunos autores como Kilmann insisten en el interés de las normas no escritas. Quien distingue dos tipos de normas: las normas reales constituidas por las presiones que el grupo de trabajo ejerce sobre sus miembros y las normas deseadas (aquellas que deberían operar en el grupo para optimizar la moral de trabajo y lograr altos rendimientos). Las diferencias entre unas y otras representan los desfases de la cultura corporativa.¹⁰³

Los valores

Valor, sostiene Milton Rokeach en “La naturaleza de los valores humanos” es el concepto perdurable de lo preferible, que trasciende las situaciones específicas. Valor es en la empresa todo aquello que se piensa que es bueno o está bien (principios morales, decisiones organizativas, alternativas comerciales, elecciones financieras, sociales, etc.). El valor es en la cultura corporativa un factor más personal e interno que las creencias y las normas. La cultura empresarial ha experimentado un avance notable en los últimos años, gracias al desarrollo de sistemas de valores que han permitido armonizar el comportamiento corporativo de las diversas empresas y organizaciones en virtud de referencias de valor compartidas.

Una concepción relativa de los valores habilita para definir el cambio, entendido como reordenación de prioridades, a partir de la interpretación simbólica de nuevas situaciones, de manera que podamos seguir percibiendo a la empresa como un “sistema total”, relativamente estable.¹⁰⁴

En una organización los valores son el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes, y dependen de la naturaleza de la organización (su razón de ser); del propósito para el cual fue creada (sus objetivos); y de su proyección en el futuro (su visión). Para ello deberían inspirar las actitudes y acciones para lograr sus objetivos.

Es decir los valores organizacionales se deben reflejar especialmente en los detalles que hace diariamente la mayoría de los integrantes de la organización, más que en sus enunciados generales. Al llegar a una organización con valores ya definidos, de manera implícita asumimos aceptarlos y ponerlos en práctica, es lo que los demás miembros de la organización esperan de nosotros.

La importancia de los valores

En las organizaciones los valores permiten que sus integrantes interactúen de manera armónica. Influyen en su formación y desarrollo como personas y facilitan alcanzar objetivos que no serían posibles de manera individual. Si los valores no tienen significados comunes para todos los empleados, el trabajo diario se hace más difícil y pesado. El ambiente laboral se vuelve tenso, la gente

¹⁰³ García Jiménez Jesús, “La Comunicación Interna”, ed. Díaz de Santos. 1998

¹⁰⁴ García Jiménez Jesús, “La Comunicación Interna”, ed. Díaz de Santos. 1998



trabaja con la sensación de que no todos reman en la misma dirección, y los clientes pagan las consecuencias.

Como pilares de una empresa, los valores no sólo necesitan ser definidos. La empresa debe darles mantenimiento, promoverlos y divulgarlos constantemente. Sólo así sus trabajadores tendrán mejor oportunidad de comprender sus significados y ponerlos en práctica en sus labores diarias¹⁰⁵.

La expresión del contenido *soft* de la cultura corporativa

Los signos

Para Charles Morris, signo es cualquier sonido, objeto o acontecimiento que hace referencia o evoca sentimientos o pensamientos acerca de algo distinto. Quien a su vez admite; Tres tipos de signos: los *índices*, que tienen conexión natural con el referente (humo/fuego); los *íconos*, que suenan a o se asemejan al referente (onomatopeya, foto, etc.) y los *símbolos*, que son signos concretos, arbitrariamente elegidos para vehicular ideas abstractas (luz verde= paso libre). Aplicados al contenido-soft de la cultura, los signos son su fachada perceptible; los indicios, los vestigios y datos que muestran su encarnadura; los elementos que los hacen susceptibles de observación y descripción; su paso de conceptos a preceptos.¹⁰⁶

Los símbolos

Para Franz Boas, el lenguaje como sistema de comunicación simbólica forma parte del objeto antropológico por los mismos títulos que la raza y que la cultura. El lenguaje es vehículo de comunicación interpersonal e intergrupala que refuerza estructuras y ordena la vida social. El lenguaje permite el acceso a las culturas concretas y proporciona al antropólogo un mapa de la organización básica del intelecto humano. El antropólogo Clifford Geertz indica que lo determinante en el caso del símbolo es que esa relación entre vehículo y significado es arbitraria. Mediante los símbolos nuestras ideas abstractas se hacen tangibles, concretas y comunicables. El proceso de simbolización es la esencia del pensamiento humano y su resultado (los símbolos) forma parte, como dice Ino Rossi, del corazón mismo de la cultura. Como agentes de la expresión del contenido cultural, los símbolos sirven para almacenar y transmitir el sistema de valores que caracterizan a una cultura dada, de generación en generación. También Rossi distingue entre símbolos cognitivos, que expresan creencias y símbolos expresivos constituidos por acciones y rituales, que capacitan a los miembros de la cultura para actuar fuera del ámbito de lo sagrado, pero de un modo analógico.¹⁰⁷

Los mitos

Los mitos constituyen en la cultura corporativa verdaderos vestigios tectónicos de esos profundos estratos, que guardan el secreto de los sueños colectivos. El mito, junto con la historia, ha sido y sigue siendo vía del conocimiento de la empresa. La cultura corporativa adquiere su sentido pleno de la identidad comunicada a lo largo de su historia. En la cultura corporativa se repite el relato del modo particular en que los grandes acontecimientos de su historia encontraron al héroe a la

¹⁰⁵ <http://www.elvalordelosvalores.com>

¹⁰⁶ García Jiménez Jesús, "La Comunicación Interna", ed. Díaz de Santos. 1998

¹⁰⁷ García Jiménez Jesús, "La Comunicación Interna", ed. Díaz de Santos. 1998



medida del grupo y todo ello es expresión viva del sentido y del orgullo de pertenencia a una misma cultura.¹⁰⁸

Los ritos

Los rituales religiosos son como dramas que activan las emociones y nos proporcionan un sentido catártico con el que reorganizamos nuestra experiencia personal. Ésta es la razón por la que los símbolos son el corazón mismo de la cultura.¹⁰⁹

Modelos de cultura

Gareth Morgan en su obra *“Imágenes de organización”* (1986) elabora un análisis del comportamiento de las élites, de los ritos y de la percepción del poder, conducirá a la conclusión de que, en efecto, la representación (imagen) de la empresa responderá a uno de estos modelos: modelo familiar, caracterizado por el comportamiento paternalista, o un modelo militar subrayado por el sentido de la verticalidad, la jerarquía, la disciplina y el valor de los reglamentos; o un modelo tecnocrático caracterizado por el peso de la competencia especializada; o un modelo carismático conformado por el recuerdo de los grandes hombres del pasado o por las cualidades personales de determinados líderes; o un modelo político denotado por la reivindicación de los derechos de expresión y de participación y por el valor sancionador de la opinión de las mayorías en resolución de los problemas y conflictos internos.¹¹⁰

Comunicación, identidad y cultura

La cultura corporativa se asocia al concepto de identidad en cuanto constituye un legado generacional, que necesita su perpetuación. Sólo el tiempo puede validar que el contenido de una cultura se mantiene fiel a sí mismo. La valoración del legado generacional requiere la inclusión del elemento historia (fundadores, héroes, acontecimientos clave, efemérides, crisis, etc.) para explicar en la cultura su dimensión comunicacional de sistema transmitido y compartido. Cada una de las culturas es resultado de tradiciones históricas que han sido aceptadas por la gente que vive dentro de ella como su propio modo de vida.

Radcliffe-Brown (1931) afirma que: *“La función de la cultura globalmente considerada es vincular a los individuos en el interior de estructuras sociales más o menos estables, es decir, conformar sistemas de grupos que sirven para comunicar y relacionar a sus miembros, facilitando a la vez su doble adaptación externa a su entorno y la adaptación interna entre esos individuos en cuanto a sujetos incluidos en sistemas que hacen posible una vida social ordenada”*. La cultura corporativa subordina a los individuos a las necesidades de una entidad superior: la empresa como sociedad.¹¹¹

Según Fernández Collado Carlos (1999), los procesos de socialización y comunicación que vive una persona recién contratada se orientan -o deberían orientarse- a participarle, del modo más efectivo y rápido posible, de la *cultura institucional* que singulariza al grupo laboral al que acaba de ingresar.

¹⁰⁸ García Jiménez Jesús, “La Comunicación Interna”, ed. Díaz de Santos. 1998

¹⁰⁹ García Jiménez Jesús, “La Comunicación Interna”, ed. Díaz de Santos. 1998

¹¹⁰ García Jiménez Jesús, “La Comunicación Interna”, ed. Díaz de Santos. 1998

¹¹¹ García Jiménez Jesús, “La Comunicación Interna”, ed. Díaz de Santos. 1998



Por otra parte, se hace evidente que los responsables de la “conducción” de estos procesos deberían tener muy claras la razón de ser y las finalidades de todo ello, en lugar de colocar en primer orden de importancia, como usualmente se hace, los cómo en detrimento de los contenidos. En la intrincada lucha por volver “pertinentes” los mensajes para sus destinatarios, la comunicación organizacional y la comunicación social destacan, cada vez más, que *lo importante no es en sí lo que merece ser dicho, sino cómo se dice*.

Pero al margen de ello, la identidad cultural de cada grupo operante se nutre de actividades y comunicaciones cuyas conversiones prácticas son, entre otras: el “llamado”, la sensación de pertenencia y compañía, el fortalecimiento de vínculos, la génesis de la identidad organizacional (que de algún modo coexiste con la identidad individual) etc.¹¹²

Concluimos con una apreciación de Luis Ángel Sanz de la Tajada que dice que la cultura corporativa es la clave para la comprensión de la problemática de la identidad de la empresa. Constituye un aspecto profundo y complejo que no se puede cambiar de la noche a la mañana para adecuarlo a la situación de la organización. Además, afecta a los resultados de la empresa, puesto que éstas son consecuencia de una determinada forma de actuación que, a su vez, está condicionada (es dependiente) por la filosofía empresarial, sus valores, normas y reglas de conducta, es decir, su manera de entender su misión.¹¹³

Comunicación, Clima Organizacional y Motivación

Según nuestro criterio, la cultura organizacional influye en el *clima organizacional* existente; y recurriendo a la definición de Idalberto Chiavenato, este último “*se refiere al ambiente interno manifiesto entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros*”. El concepto *motivación* es difícil de definir. Según Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig (“Organización y Management”) de manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos que origine una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo, que proviene del ambiente o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. Para la motivación las personas son diferentes, las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes; varían con el tiempo.¹¹⁴

Citando a Abraham Maslow en su libro “Teoría de la Motivación Humana” (1943) y su pirámide de necesidades, la motivación está condicionada por la satisfacción de necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, estima y autorrealización. Para ascender por la pirámide es necesario primero, satisfacer las de orden inferior (fisiológicas y de seguridad) para luego continuar con las de orden superior (sociales, estima, autorrealización), que dependen de la interacción con otras personas; es aquí donde la comunicación entra en vigencia, debido a que el hombre por estar en contacto con otros, necesita de ésta para interactuar y satisfacer dichas necesidades. De esta forma aumenta la motivación individual, y en consecuencia el clima organizacional (motivación

¹¹² Fernández Collado Carlos, “La Comunicación en las Organizaciones”, ed. Trillas. 1999

¹¹³ Sanz de la Tajada Luis Ángel, “Integración de la Identidad y la Imagen de la Empresa, ed. ESIC. 1994

¹¹⁴ Chiavenato Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, 5° edición, ed. Mc Graw Hill. 2001



organizacional), proporcionando mayor colaboración, interés, satisfacción, sentido de pertenencia y rendimiento laboral.¹¹⁵

Debemos considerar también la importancia que tiene en todo esto el Compromiso Organizacional que tenga el personal, según Allport, lo define como el grado en que un empleado participa en su trabajo teniendo en cuenta necesidades, prestigio, autorespeto, autonomía y autoimagen. El compromiso es una profunda y amplia conexión que las personas tienen hacia la organización que resulta en un deseo genuino de ir sobre las expectativas que la empresa tiene de cada empleado. Esto ayuda a la compañía a alcanzar sus metas y ser exitosa.¹¹⁶

El clima laboral es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas, y viceversa.¹¹⁷

Comunicación y Cooperación / Coordinación

Como desarrollamos cuando hablamos de organización, con el fin de superar sus limitaciones individuales, las personas se agrupan para formar organizaciones orientadas al logro de objetivos comunes, Afirma en su libro Fernández Collado.¹¹⁸

En otras palabras, la relación individuo-organización no siempre es de cooperación ni satisfactoria; en ocasiones es tensa y conflictiva, indica Argyris quien se preocupa por trazar caminos para una integración entre ambos realmente efectiva. Así, la interdependencia de necesidades del individuo y de la organización es enorme, ya que tanto la existencia como los objetivos de las dos partes están entrelazados de manera inseparable. En tanto que el individuo proporciona habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas, junto con su aptitud para aprender y un indeterminado grado de desempeño, la organización debe imponer al individuo responsabilidades, definidas e indefinidas, algunas dentro de su capacidad actual o por debajo de ésta, y otras que requieren un aprendizaje a mediano o a largo plazo, pero siempre con desafío. En el intercambio de recursos se desarrollan contratos psicológicos entre hombres y sistemas, entre hombres y grupos, y entre sistemas y subsistemas, en los que prevalece el sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo a cambio. En este intercambio de recursos, si desaparece o disminuye el sentimiento de reciprocidad, ocurre una modificación en el sistema.¹¹⁹

La disposición de contribuir con acción quiere decir, ante todo, disposición de sacrificar el control de su propio comportamiento, en beneficio de la *coordinación*. En las organizaciones, la capacidad intelectual y la capacidad física no son las que impiden la consecución de muchos objetivos humanos, sino la falta de habilidad para trabajar con otras personas de manera eficaz¹²⁰. Es importante considerar la relevancia de las interrelaciones entre las personas que integran la organización, porque sus objetivos individuales condicionan la consecución de objetivos organizacionales.

Para relacionar la comunicación con la cooperación recurrimos a la función operativa de la Comunicación interna descrita por Jesús García Jiménez que dice: la comunicación interna es un

¹¹⁵ Chiavenato Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", 5° edición, ed. Mc Graw Hill. 2001

¹¹⁶ Rivera Ramón L, "The Variable Independent", Daily News. Puerto Rico. 2009

¹¹⁷ Chiavenato Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", 5° edición, ed. Mc Graw Hill. 2001

¹¹⁸ Chiavenato Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", 5° edición, ed. Mc Graw Hill. 2001

¹¹⁹ Chiavenato Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", 5° edición, ed. Mc Graw Hill. 2001

¹²⁰ Chiavenato Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", 5° edición, ed. Mc Graw Hill. 2001



recurso y un medio que actúa sobre las conductas de tarea y sobre las conductas de relación en la empresa. Permite compartir el conocimiento técnico y las actitudes positivas de cooperación e implicación para un mejor desempeño del puesto de trabajo¹²¹.

Relacionamos la Comunicación Interna, con la coordinación en cuanto a **patrón organizador de interacciones**, se adecúa a dos tipos de “eventos” o “acontecimientos”:¹²²

- *Los acontecimientos de tarea* (lo que acontece a los hombres como sujetos de actividades productivas): la actividad es una forma característica de relación. El contenido de esos eventos son los hechos, los procesos y el know how de actividades ritualizadas. A este dominio pertenecen las comunicaciones internas rutinarias (Lengel y Daft, 1991) que suelen ser simples, lógicas y racionales. Puede decirse que estas comunicaciones son más características del sistema formal.
- *Los acontecimientos de relación humana* (informativos y comunicacionales): su contenido preferente son las ideas, las actitudes, las creencias, las opiniones y los valores; en suma, la cultura. A este dominio pertenecen las comunicaciones no rutinarias, que dan lugar a las noticias expuestas continuamente a riesgos de ambigüedades y malentendidos, frecuentemente cargadas de afectividad y de sorpresa. Puede afirmarse que son comunicaciones más propias del sistema informal.¹²³

La comunicación interna actúa sobre las conductas de tarea y sobre las conductas de relación. Para el buen desempeño de la organización ambas conductas deben estar en equilibrio y en estabilidad; por tal motivo es necesario contar con una efectiva gestión de las comunicaciones, en coherencia con la gestión de recursos humanos.¹²⁴

Formación y Comunicación Interna

El análisis de las necesidades de formación.

Una aplicación correcta de las técnicas del diagnóstico sirve para determinar las necesidades prioritarias de formación en materia de comunicación interna. La gestión de los recursos informáticos exige ante todo una puesta a punto del activo humano, a cuyo servicio están todos los recursos disponibles, así como la optimización de su uso al servicio de la empresa. Disponer de nuevos soportes comunicativos servirá de poco, si no cambian las actitudes, las competencias y el estilo de los utilizadores. La tecnología es ante todo una oportunidad cualitativa para la innovación; o no es nada. El riesgo de esa banalización en materia de información y comunicación es tan real como la vida misma.

¹²¹ García Jiménez Jesús, “La Comunicación Interna”, ed. Díaz de Santos. 1998

¹²² García Jiménez Jesús, “La Comunicación Interna”, ed. Díaz de Santos. 1998

¹²³ García Jiménez, Jesús, “La Comunicación Interna”, ed. Díaz de Santos. 1998

¹²⁴ García Jiménez, Jesús, “La Comunicación Interna”, ed. Díaz de Santos. 1998



La comunicación y el desarrollo de directivos.

Frente de la idea tradicional de que la capacidad para comunicar es algo innato, hoy existe la evidencia de que comunicar bien es una tarea y una competencia que pueden aprenderse, como el resto de las habilidades directivas. El aprendizaje y la formación en materia de comunicación responde hoy a exigencias teóricas y metodológicas de varias de las llamadas ciencias humanas y puede decirse que la formación en comunicación se ha profesionalizado, a pesar de que, como sucede con la calidad de los programas de televisión, todo el mundo se atreve a hablar de ella sin conocimiento de causa.

Es necesario unir la formación con el plan de carrera de cada persona. Si las inversiones en formación se articulan debidamente con la política de recursos humanos, la formación en comunicación debe contar no sólo en la planificación de carreras, sino también en la evaluación de programas, en consonancia con su condición de competencia esencial.¹²⁵

La **FORMACIÓN** y la **COMUNICACIÓN** interna se encuentran íntimamente ligadas entre sí. De una parte comparten el mismo campo de aplicación (el personal) y el mismo objetivo general: adaptar la empresa a las exigencias actuales y futuras de cambio transmitiendo un mismo discurso argumentativo (por ejemplo reciclaje técnico, incremento de productividad, diversificación de productos, etc.). Los esfuerzos de formación están a menudo precedidos o acompañados de operaciones de comunicación interna, para sensibilizar al personal concernido a fin de promover el consenso explicando sus motivos, o de hacer comprensibles e inteligibles sus objetivos integrándolos en una lógica global de la organización.¹²⁶

Sentido de Pertenencia

Según el autor Félix Socorro, en su artículo Recursos Humanos y Organización (Publicado: 6/4/10)¹²⁷, desde que se consideró como una exigencia de la administración moderna decretar la visión y misión de la empresa, hacer lo propio con los valores de no tardó en convertirse en un requisito sine qua non para completar las bases de cualquier organización y así modelar el comportamiento esperado de quienes la hacen posible, como parte de las herramientas que se requieren para alcanzar los objetivos deseados.

Son muchos los valores que se decretan y por ende se definen, los cuales van desde la honestidad y el comportamiento ético, hasta la importancia que han de poseer los accionistas y el talento humano en la empresa.

El "*sentido de pertenencia*" sugiere, en casi todas sus definiciones, que todo cuanto existe en la empresa le pertenece a todos y por lo tanto deben los empleados sentirse dueños, propietarios y hasta accionistas de la firma donde prestan sus servicios. Esto se hace por una sencilla razón: si los colaboradores sienten a la empresa como suya procurarán lo mejor para ella pues difícilmente se "muerde a la mano que nos da de comer".

¹²⁵ García Jiménez, Jesús, "La Comunicación Interna", ed. Díaz de Santos. 1998

¹²⁶ Piñuel Raigada José L, "Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones", ed. Síntesis. 1997

¹²⁷ <http://www.degerencia.com/articulo/sentido-de-pertenencia-un-valor-contradictorio>



FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En RRHH

En lo que respecta a la empresa, puede leerse en Gestiópolis.com, en el “diccionario de competencias genéricas” de UCH – RRHH, el portal de los estudiantes de RRHH; que el sentido de pertenencia “se refiere a defender y promulgar los intereses de las organizaciones donde se labora como si fueran propios”

Si quienes dirigen a las empresas en verdad desean que sus colaboradores las sientan como propias, deben evitar el trato desigual, las amplias y marcadas diferencias y estimular, modelar y valorar la participación constante entre todos los que la integran, dar justo valor al esfuerzo, sin importar donde este se manifieste y generar el mismo bienestar y desarrollo, en base al mérito y a la dedicación, en todas sus áreas por igual. Deben romper los esquemas tradicionales y hacer partícipes tanto de las ganancias como de las inversiones y gastos a su personal, de las decisiones que pueden mantener, sostener y perpetuar el ejercicio de la empresa o bien cambiar el rumbo y propósito de la misma, así y solo así realmente les pertenecerá a todos y les dolerá de la misma manera en que les alimentarán ya sean sus desaciertos o éxitos, respectivamente.

Pero para poder hacer ello debe existir un nivel de tal madurez entre los que componen la empresa que facilite no solo la transferencia de la posesión de la misma, sino la responsabilidad que ello significa.

Es por ello que la declaración del tan importante valor no puede hacerse a la ligera, no puede hacerse si no se entiende la connotación y el alcance del mismo, si en verdad no se está dispuesto a escuchar, dejar participar y respetar no solo la opinión sino el deseo de quienes hacen posible a la empresa.¹²⁸

Herramientas para mejorar el grado de pertenencia organizacional

Aunque en algunas ocasiones, el compromiso e identificación de los empleados hacia la empresa puedan estar deteriorados, siempre es posible optimizarlos ya sea a través de actividades de integración, capacitación o mejoramiento personal y profesional.

Según Myriam González, asistente de nómina de Pilsbury de Colombia, la motivación y el suministro de los implementos necesarios para realizar las labores diarias, son factores que brindan mayor bienestar y satisfacción en los trabajadores. *“La motivación no es solamente recreación, se puede ampliar al tema de la capacitación, pues es importante que en las empresas se dicten o promuevan cursos relacionados con el trabajo de cada empleado o también sobre actividades externas y cursos libres”*, agrega.

Para Yamile Piñeros, asistente de gerencia de Propersa, el continuo mejoramiento del ambiente laboral y las integraciones de tipo familiar o laboral son mecanismos muy efectivos para aumentar el sentido de pertenencia en una organización.

Según Elizabeth Mena, las gerencias participativas son una buena alternativa, pues en este tipo de administración el empleado es escuchado y es considerado no solo como una persona que se dedica a ejecutar una tarea, sino también como un generador de ideas y una fuente de aportes para mejorar los procesos con base en la experiencia. *“Cuando la gente es consciente que la tuvieron en cuenta, porque le preguntaron una u otra cosa, eso eleva el nivel de motivación y pertenencia dentro de la compañía. Además, el hecho de que el trabajador tenga posibilidades de desarrollo dentro de la empresa es otro factor importante, pues si*

¹²⁸ <http://www.degerencia.com/articulo/sentido-de-pertenencia-un-valor-contradictorio>



existe la oportunidad de proyección y avance, la persona va a ser muy agradecida con la compañía y también va a ser mucho más productiva”, afirma.

Riesgos de un bajo sentido de pertenencia

Aunque a primera vista, el deterioro del clima organizacional, la reducción de la productividad personal o corporativa y la ausencia de una identidad común, pueden ser las consecuencias más notorias del escaso compromiso de los trabajadores con la empresa, es importante conocer la opinión de algunos expertos:

“Los efectos del bajo sentido de pertenencia en una organización son dos. Primero, la falta de motivación. El segundo y grandísimo es la disminución del profesionalismo del empleado”, Gloria Lucia Gómez, Acegrasas.

“Una empresa donde la mayoría de personas tiene un bajo sentido de pertenencia nunca va a crecer, se va a quedar estancada y el ambiente interno sería terrible, pues se trabajaría con desánimo y desconfianza”, Myriam González, Pilsbury de Colombia.

“Las consecuencias serían garrafales y nefastas, pues definitivamente no se van a cumplir unos logros, no se pueden alcanzar unos objetivos de empresa, el nivel de deserción va a ser altísimo y, a su vez, esto representará costos altísimos para la compañía. Además se sacrificaría la calidad de los procesos porque la gente va a trabajar sin ningún interés, le da lo mismo sacarlo bien que sacarlo mal”, Elizabeth Mena, Foto Japón.

“Si no existe sentido de pertenencia, la gente y la compañía no pueden producir ni funcionar óptimamente, pues a la gente no la va a importar lo que suceda con la producción, no va a existir motivación en materia laboral y la gente va a trabajar únicamente por un salario”, Yamile Piñeros, Propersa.

De esta forma, ya no solamente es importante que las organizaciones tengan los mejores recursos tecnológicos, económicos, materiales o financieros, sino a los mejores empleados. Estos trabajadores, a su vez, deben tener las capacidades profesionales, laborales, personales y, ante todo, deben ser personas comprometidas con su desempeño, con la compañía, con sus logros y objetivos.¹²⁹

¹²⁹ http://noticias.elemprego.com/colombia/mundo_empresarial/el-sentido-de-pertenencia-en-la-organizacin-n/6585356 - Redacción elemprego.com



MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN



MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la realización del pre diagnóstico, recurrimos a una entrevista semiestructurada (ver anexo), de carácter cualitativo, con la Gerenta de Recursos Humanos María Elena R., la cual fue grabada, pudimos también realizar un recorrido por todas las instalaciones de la empresa, que nos sirvió para observar distintas falencias del lugar.

Elegimos para desarrollar nuestro proyecto de grado, el modelo de intervención, abordando nuestra temática a través de un estudio de tipo proyectivo, dado que, de ser a corto plazo no alcanzarían a verse las modificaciones en profundidad y a mediano o largo plazo es demasiado tiempo; a su vez utilizamos también el estudio de tipo descriptivo, ya que pretendimos realizar descripción del actual sistema de comunicación de la empresa, y a su vez proponer mejoras y soluciones al problema planteado. El estudio contó con el correspondiente Pre-diagnóstico, diagnóstico de la situación actual de la empresa, plan de intervención y evaluación de resultados, en caso de que la empresa acceda a la intervención.

Para recolectar la información necesaria y llevar a cabo éste nuestro trabajo, utilizamos métodos de recolección de datos mixtos, cuantitativos y cualitativos. Los datos cuantitativos tienen como objetivo medir variables para análisis estadístico e inferencias. Los datos cualitativos buscan obtener datos (que se convertirán en información) de personas, seres vivos, comunidades, contextos o situaciones en profundidad. Se recolectaron con la finalidad de analizarlos, comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento.

Determinamos las unidades de análisis, que consistieron en discriminar claramente cuáles eran los sujetos, objetos y acontecimientos que expresan las características, atributos o relaciones que quisimos conocer, según el problema y objetivos de la investigación o intervención.

Nuestras unidades de análisis se comprendieron dentro de la empresa PPP Hnos., abarcando todo el personal en planta actualmente, sin dejar de lado los niveles gerenciales y directivos; además de los objetos que conforman el actual sistema de comunicación como herramientas, medios o canales con los que cuenta la empresa; excluyendo eso si a proveedores, clientes, trabajadores eventuales, servicios de tercerización, que no forman parte del personal estable de la planta. En total nuestra población fue de 220 personas, la muestra que tomamos fue sobre los 180 operarios de planta, a razón de un 30 por ciento del total, que fueron aproximadamente 54 trabajadores, la forma en la que elegimos a estos trabajadores, fue por medio del método aleatorio, para asegurarnos de que cada elemento tuviese la misma probabilidad de ser elegido y no representativa por no saber con exactitud a la cantidad de personas a las cuales tendríamos acceso a realizarles los cuestionarios.

Recolección de datos Cuantitativos

A. Cuestionarios: Consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.

A1) Las preguntas pueden ser de dos tipos cerradas: Son aquellas que contiene opciones de respuestas previamente delimitadas; preguntas abiertas: No delimitan de antemano las alternativas de respuestas, por lo cual el numero de categorías de respuestas es muy elevado.

A2) Los cuestionarios se aplican de dos maneras: Auto administrado: El cuestionario se proporciona directamente de los participantes, quienes los contestan. No hay intermediarios y las respuestas las



marcan ellos. Pero la forma de autoadministración puede tener distintos contextos, individual, grupal o por envío (correo tradicional, correo electrónico o pagina web).

Para relevar información específica del tema elegido, nosotras utilizamos cuestionarios mixtos para analizar temas referidos a los medios de comunicación, dispositivos, cantidad y frecuencia de uso, cuanto conocen de la misión, visión y objetivos de la empresa, si identifican o no barreras comunicacionales y el tipo de comunicación, estos cuestionarios se realizaron a aproximadamente 50 operarios, correspondiente a una muestra probabilística en la que todos los integrantes de la población tuvieron la misma probabilidad de ser elegidos para integrar la misma; con preguntas cerradas y con categorías preestablecidas. Para poder analizar aspectos de difícil interpretación por parte de los empleados como clima laboral, sentido de pertenencia y cultura, utilizamos la descripción de escenarios y la escala de Likert, de manera que pudieran identificar sus respuestas dentro de estas categorías, y no esperar que las redacten ellos mismos, o que directamente no respondan. El método de preguntas cerradas es de fácil comprensión y permite la realización a un número importante de miembros de la empresa, en un tiempo inferior al de las preguntas abiertas. Además estas últimas, son de mayor dificultad a la hora de tabular los datos.

Nuestro objetivo fue realizar estos cuestionarios personalmente, porque sabemos que se pueden identificar reacciones y actitudes del personal ante las distintas preguntas, que complementan la información recabada, además si surgieron dudas fueron posibles aclararlas automáticamente y así obtuvimos mayor veracidad en los datos. Todo esto fue posible en la medida en que la empresa lo autorizó.

Recolección de datos Cualitativos

A. Observación: Implica adentrarnos en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activos, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones.

B. Entrevista: Se define como una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). Las entrevistas se dividen en Estructuradas, Semi estructuradas o Abiertas.

C. Documentos, registros, materiales y artefactos: Sirven para conocer los antecedentes de un ambiente, las experiencias, vivencias o situaciones y su funcionamiento cotidiano. Estos puede ser individuales y grupales; De este ultimo utilizamos los materiales audiovisuales (pagina Web), documentos, materiales organizacionales (reporte, planes, evaluaciones, boletines, revistas) y registros en archivos públicos.

Nosotras trabajamos como método cualitativo con observación no participante, en la que nos adentramos en la empresa para estar atentas en los detalles, sucesos, eventos e interacciones que ocurrieron, además pudimos observar detalles de la empresa en sí, como su distribución, cartelería, uniformes, colores y todos aquellos aspectos que definieron la comunicación en la empresa.

Además realizamos entrevistas semiestructuradas en primer lugar con el gerente de Recursos Humanos y luego realizamos distintas entrevistas a por lo menos cuatro gerentes de distintas áreas como marketing, producción, calidad, mantenimiento, para poder tener un enfoque desde ángulos diferentes de la empresa en lo que respecta a temáticas relacionadas a la comunicación interna, dispositivos utilizados, barreras, redes y flujos de comunicación, sentido de pertenencia, clima laboral presente y deseado, y la cultura de la empresa. También realizamos entrevistas semiestructuradas a los



FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En RRHH

niveles medios (cinco supervisores o líderes, dependiendo cómo este estructurada el área), donde pudimos tener una perspectiva general de todos los estratos de la empresa.

La muestra comprendida entre gerentes y supervisores, fue no probabilística ya que los integrantes de la muestra fueron seleccionados por sus condiciones de accesibilidad.

Por último también buscamos información complementaria en los distintos documentos a los cuales pudimos acceder en la empresa, como manuales, registros, página web, etc.



ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN



ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Una vez realizada la tabulación correspondiente a las entrevistas y encuestas de los diferentes niveles de la organización, procedemos al análisis de esta información abordando distintas temáticas y combinando las diferentes opiniones.

LA EMPRESA SEGÚN SUS RECURSOS HUMANOS

Misión y visión

Cabe destacar que la misión y la visión de PPP se encuentran escritas en un documento que posee la gerente de Recursos Humanos, quien en la entrevista preliminar nos indico que el personal en general no tiene acceso a dicho documento y por lo tanto desconocen la misión y visión. Ella a su vez considera que están enunciadas en la página de Internet, pero pudimos comprobar accediendo a la misma que no es así.

Cuando se les preguntó a los gerentes si podrían comentarnos cuál es la misión y la visión de la empresa, respondieron en su totalidad que tanto la misión como la visión no fueron comunicadas formalmente, ni están escritas en ningún lugar. Los gerentes entrevistados (producción, marketing, calidad, mantenimiento) reconocen que no hay un trabajo de internalización desde el proceso la inducción ni cotidianamente por parte de la empresa, para dar a conocer la misión ni la visión a sus empleados de todos los estratos. El gerente de mantenimiento reconoce como misión/visión cuando dice que: ... *"la idea que se persigue siempre, es la de ser líderes en el negocio..."*; por último, el gerente de producción dijo que la misión es: ...*"la búsqueda de una constante mejora de los productos, hasta convertirnos en una empresa de alto desempeño..."*. (Ver cuadro página 137)

A los supervisores se les pregunto lo mismo, a lo que respondieron en su totalidad que no las conocen de manera formal, ni han sido comunicadas por parte de la empresa, no están escritas en ningún lado. Algunos suponen que son por ejemplo, ... *"producir lo más que se pueda, en un costo aceptable y que haya un ambiente de trabajo agradable, donde uno pueda trabajar cordialmente"*... (Supervisor Laboratorio); ... *"higiene, seguridad y calidad que son los motores de la empresa, obviamente la producción y el medio ambiente"*... (Supervisor Producción). (Ver cuadro página 152)

En este tema, a los operarios se les indago como los directivos por medio de la comunicación interna dan a conocer a qué se dedica la empresa, cómo es su situación en el mercado, cuáles son sus logros y si transmiten de manera clara la misión y visión.

Utilizamos una escala de puntuación sobre una muestra de 50 operarios donde 1 es la puntuación mínima y 5 la máxima para saber el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones; la primera es: *"la comunicación que les facilita la empresa, ... me ayuda a saber a qué se dedica la misma"* los resultados son: un 46% manifiestan estar poco o nada de acuerdo con la frase (distribuidos en un 44% de quienes calificaron con un 2, y un 2% de quienes calificaron con un 1), un 42%, (distribuidos en 38% quienes calificaron con un 4 y un 4% quienes calificaron con un 5) expresó estar de acuerdo con la misma frase, y por último, el 12% restante, expresa un grado medio (calificación 3) de acuerdo con esta frase. (Ver cuadro y gráfico página 177)

La segunda afirmación es: *"la comunicación que les facilita la empresa, les ayuda a entender cuál es la situación de la misma en el mercado"* donde un 64% de ellos (distribuidos en un 48% quienes calificaron con un 2, y un 16% quienes calificaron con un 1) manifiestan estar poco o nada de acuerdo con esta



frase; un 32% expresa un grado medio (calificación 3) de acuerdo con esta frase y por último 4% restante, manifiesta estar de acuerdo con la frase (calificación 4). (Ver gráfico página 177).

Luego utilizamos la escala de Likert donde también se les pidió a los operarios que expresaran su grado de acuerdo con la afirmación 1: *“La empresa me transmite de manera clara su misión y visión”*, 10 de ellos clasificaron con 1, lo que significa que es una actitud desfavorable hacia la afirmación, 22 operarios puntuaron con 2 actitud desfavorable, lo que nos da como evidencia que del total de 50 operarios el 64% de ellos considera no sentir que los directivos transmitan de manera clara la misión y visión de la empresa; a su vez 8 operarios, (16%) puntuaron con un 3, que significa una actitud ni favorable ni desfavorable hacia la frase, y por último los 10 operarios (20%) restantes puntuaron la frase con una actitud favorable, mientras que ninguno estuvo totalmente de acuerdo con la frase. (Ver cuadro Likert páginas 184-185-186).

De la información obtenida de los operarios, una mayoría de ellos no siente que los directivos transmitan de manera clara la misión y la visión de la empresa; además, si bien participan del proceso productivo diario donde se fabrican los productos que se comercializan, en general los operarios desconocen a que se dedica la empresa en su totalidad; ya que hasta un supervisor reconoce que existe un desconocimiento de lo que se realiza en otras áreas de la empresa (este dato lo veremos desarrollado más adelante en la temática Información y Nuevos productos); y por último también desconocen, porque no se les comunica cual es la situación de la empresa en el mercado.

Es importante que todos los estratos de la empresa conozcan cuál es su misión; cuál es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización; porque define lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer y para quién lo va a hacer (Marco teórico página 18). Y por otro lado, también es prescindible que conozca su visión la cual se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad (Marco Teórico página 18). Si el personal las desconoce entorpece el desarrollo de la empresa ya que los directivos no podrán realizar una conducción orientada al cumplimiento de los objetivos organizacionales ni mucho menos los objetivos personales.

Valores o Principios

Con respecto a esta temática, podemos decir que los Valores y Principios se encuentran escritos en el documento con el que cuenta la Gerente de RRHH pero a diferencia de la Misión y Visión, sí están detallados en la página web y son los siguientes: Confianza, Respeto, Compromiso con la Calidad, Trabajo en Equipo.

Con las entrevistas realizadas a gerentes y supervisores se pretendió corroborar si podían describir los valores o principios de PPP, a lo que respondieron: 3 de los 5 gerentes reconocieron no conocerlos, los 2 restantes, si bien expresaron que no existe una formalidad por parte de la empresa, para darlos a conocer, ellos suponen que son: el respeto, la confianza, el trabajo en equipo, la calidad, la honestidad, el compromiso y la ética profesional. (Ver cuadro pagina 137). Estas respuestas reflejan que en este nivel de la empresa sólo dos gerentes, indican los mismos valores que se publican en la página web.

Los supervisores en igual cantidad (3 de 5) reconocieron no conocerlos, expresando que nunca los leyeron, que no están escritos por ningún lado; los 2 restantes también consideran que no están formalizados pero se animaron a suponer que eran: el respeto, la paciencia, el buen trato, el compañerismo, mantener una buena comunicación. Uno de ellos (supervisor de vinagre) dijo:



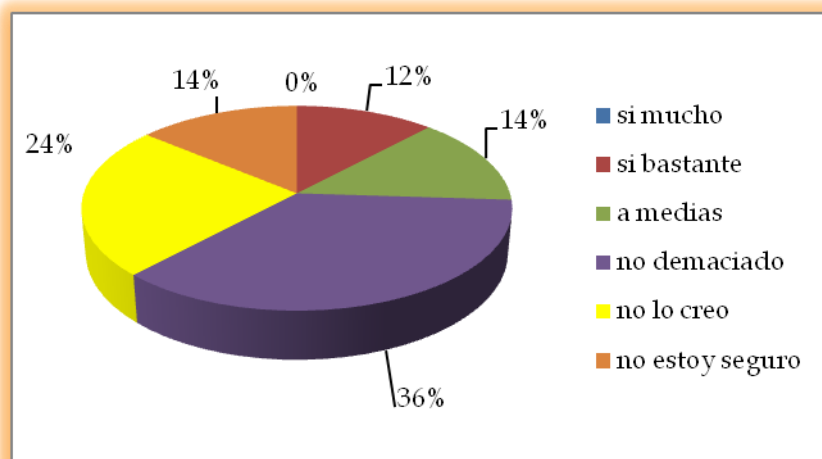
...“*tampoco los vi escritos, pero se trata un poco de sentido común*”... (Ver cuadro pagina 152). En este nivel reconocen otros valores y sólo coinciden en el valor por el Respeto que se detalla en la página web.

En la encuesta que le entregamos a los operarios se les pidió que señalaran con una cruz los valores que consideraran pertenecientes a su empresa; detallados en un listado propuesto por nosotras; entre los cuales estaban contenidos los correspondientes a PPP (indicados en su página web); podían elegir más de una opción.

El valor que más consideraron con un 84% fue el “trabajo en equipo”, luego el 64% eligió la “innovación”, el “respeto” fue escogido por el 60% de los operarios, “los clientes que son la razón de ser” fue considerado por el 56%, el 48% eligió el “desarrollo profesional”, el 46% de los operarios seleccionaron el “compromiso con la calidad”, la “calidad de los productos” el 42%, la “responsabilidad social” el 30%, la “conducta honesta y responsable” el 24%, el “compromiso y la contribución de la gente” el 6% y por último el 4% escogió el “progreso continuo”. (Ver cuadro página 181). En conclusión los operarios dentro de sus respuestas consideraron tres de los valores importantes para PPP y que están detallados en su página web estos son: Respeto, Compromiso con la Calidad y Trabajo en Equipo; ninguno indicó el valor por la Confianza.

Luego, se pretendió investigar si consideraban que *la comunicación interna favorecía que conocieran los valores de la compañía*, los resultados quedaron expresados en el siguiente gráfico.

**La Comunicación Interna favorece que los empleados
Conozcan los valores de la compañía**



Aquí el gráfico nos demuestra que en su mayoría 60% (un 36% indica no demasiado y un 24% que señala no lo creo) no considera que la comunicación interna favorezca que los empleados conozcan los valores de la compañía; y sólo un 12% considera que “si bastante”. Debemos destacar que el 28% restante “no esta seguro” o “a medias” con lo que expresa esta afirmación.

A continuación, solicitamos que indiquen a que se debía lo reflejado en el gráfico anterior, a lo que respondieron con un 35,14% que podía deberse a: “Desconocimiento de su importancia para la compañía”; un 27,03% a la “Falta de una definición clara de los valores”; un 24,32% creen que se debe a “Falta de tiempo en general”; y por último un 13,51% a la causa: “Falta de un procedimiento claro para ello (reuniones, presentaciones, revistas etc.).

Con la afirmación “*Mi jefe transmite los valores de la compañía*”, se pretendió comprobar si los supervisores quienes son los superiores inmediatos transmitían los valores de PPP. Con una escala del



1 al 5 (donde 1 es la puntuación mínima y 5 la máxima) debían puntuar el grado de acuerdo con la afirmación... Las respuestas fueron: un 40% valoro con 2 la afirmación, un 26% con 3, un 20% con 1, y un 14% con 4, ningún operario valoro con 5 la afirmación. Podemos observar que un 60% de los operarios considera que su jefe no le trasmite de manera adecuada los valores de la compañía lo que puede deberse a las causas anteriormente mencionadas. (Ver página 179)

En primera instancia queremos destacar que 3 gerentes y 3 supervisores no supieron indicar ningún valor o principio de PPP; a su vez 2 de los supervisores que reconocieron valores de PPP, indicaron al Respeto como valor (de los que se encuentran en la página web) en el que coinciden únicamente también con los gerentes y operarios.

Si bien los operarios, pudieron identificar en la lista que les brindamos la mayoría de los valores expuestos en la página web con menor dificultad que los supervisores; la mayoría (60%) de ellos considera que la comunicación interna no favorece a que se conozcan los valores de la misma y a su vez, concuerda con el 60% de los operarios que considera que su jefe no se los transmite de manera adecuada los mismos; parafraseando: "no se puede transmitir o que no se conoce". A su vez, los operarios indican que las principales causas de que la comunicación no favorezca a que se conozcan los valores son: el desconocimiento de su importancia para la compañía y la falta de una definición clara de los valores principales.

En el marco teórico hablamos de la importancia de los mismos cuando decimos que los valores permiten que sus integrantes interactúen de manera armónica. Influyen en su formación y desarrollo como personas y facilitan alcanzar objetivos que no serían posibles de manera individual. (Marco Teórico página 52)

Aunque todos los estratos puedan tener acceso a la página web y así conocer los valores; consideramos que es la empresa quien debe bregar por que los mismos sean conocidos por todo el personal; ya que constituyen el pilar de una empresa. Los valores no sólo necesitan ser definidos; la empresa debe darles mantenimiento, promoverlos y divulgarlos constantemente. Sólo así sus trabajadores tendrán mejor oportunidad de comprender sus significados y ponerlos en práctica en sus labores diarias; ya que éstos son el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes, y dependen de la naturaleza de la organización (su razón de ser); del propósito para el cual fue creada (sus objetivos); y de su proyección en el futuro (su visión). Para ello deberían inspirar las actitudes y acciones para lograr sus objetivos (Marco Teórico página 51).

Por último remarcamos que si los valores no tienen significados comunes para todos los empleados, el trabajo diario se hace más difícil y pesado. El ambiente laboral se vuelve tenso, la gente trabaja con la sensación de que no todos reman en la misma dirección. (Marco Teórico página 52)

Objetivos generales y específicos

En cuanto a objetivos generales y específicos, los gerentes reconocen que no existe un objetivo general ni estratégico formalizado, y que cada área se plantea objetivos específicos a seguir, por ejemplo como lo expresa la gerente de Calidad, ... *"mi jefe no me dice: tenes que lograr un 15% o un 2% sino que existe la idea utópica del 0% de reproceso..."* o como expresa la gerente de Marketing ... *"no hay objetivos formalizados, pero si hay una bajada de cómo hacer las cosas, porque si no sería un caos"...* (Ver cuadro página 137-138)

Los supervisores respondieron que existen objetivos generales de cada área, ninguno hizo referencia a un objetivo común de la empresa en general. Todos coincidieron en la informalidad del planteamiento de los mismos, solo se utilizan directivas para que la empresa marche. Los objetivos específicos están orientados a las tareas que se desempeñan en cada área como por ejemplo para el



FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En RRHH

Supervisor de producción un objetivo sería... *“obtener número determinado de producción por día y que no haya accidentes...”*. (Ver cuadro página 152-153)

Podemos recordar lo expuesto en el marco teórico, en donde dice, que toda organización desea obtener un objetivo común, ya que es un sistema de actividades coordinadas, cuya cooperación es esencial para su existencia. (Marco teórico página 20). Podemos identificar en este caso, que en PPP tanto gerentes como supervisores no reconocen un objetivo general en común y que los objetivos específicos están orientados solamente a la producción y productividad de la empresa.

A diferencia de los gerentes y supervisores; a los operarios se les preguntó más bien en cuanto a la comunicación interna y cómo la empresa les comunica los objetivos tanto generales o específicos. En base a la afirmación *“La Comunicación interna de la empresa: me permite conocer sus objetivos y resultados a nivel interno y externo”* se solicitó a los operarios que califiquen con una escala del 1 al 5; donde 1 es el valor mínimo y 5 el máximo; su grado de acuerdo, Un 36% (distribuidos en un 30% quienes calificaron con un 2, y un 6% quienes calificaron con un 1) manifiestan estar poco o nada de acuerdo con esta frase; el 34% expresa un grado medio (calificación 3) de acuerdo con esta frase. Por último el 30% restante, (distribuidos en 18% quienes calificaron con un 4 y un 12% quienes calificaron con un 5) consideran que la comunicación que les facilita la empresa, les permite conocer los objetivos y resultados a nivel interno y externo. (Ver página 177). Aquí las respuestas resultaron negativas en cuanto a la comunicación interna de los objetivos por parte de la empresa, por lo tanto se prosiguió a desglosar el concepto de “empresa” y reducirlo al de “jefe”, con la afirmación, *“Mi jefe me transmite los objetivos y resultados de la compañía”* el 40% con 4, el 32% con 3, el 20% puntuó con 2 y el 8% con 5, ningún operario asignó un 1 a la afirmación. Los resultados demuestran que los superiores en general, transmiten correctamente los objetivos y resultados de la compañía ya que el mayor porcentaje se concentra en las puntuaciones altas 4 y 5. A su vez, para la afirmación... *“Mi jefe me transmite los objetivos del equipo y los resultados de su área”* el 34% un 3, otro 34% asignó un 4, el 24% asignó un 2, y un 8% asignó un 5, ningún operario puntuó con 1 (Ver página 179) demostrando también una actitud positiva.

Evidentemente existe una mala transmisión del objetivo general por parte de la empresa desde la comunicación interna, la cual en cierta manera es sorteada por la buena transmisión de los objetivos específicos o de tarea por parte de los jefes; que lleva a que funcione la empresa, como hasta el día de hoy.

COMUNICACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Proceso de inducción y Reglamento Interno

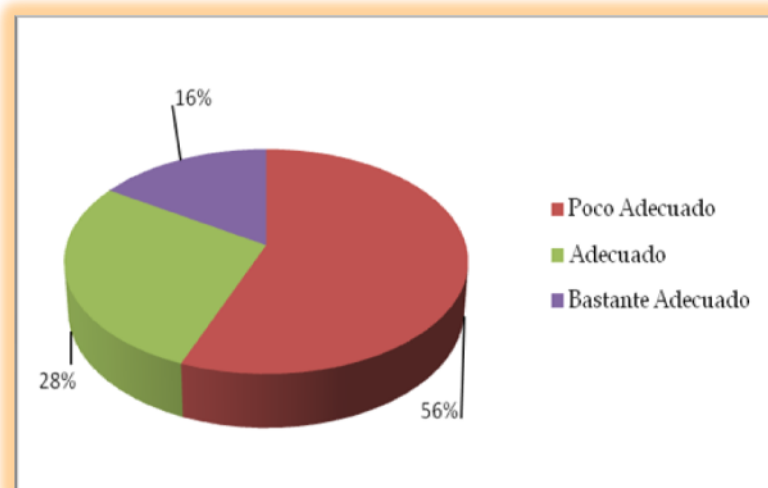
En PPP, existe un proceso de inducción informal, que se realiza a todo nuevo integrante. Es importante destacar, que no existe un manual de inducción que acompañe dicho proceso según lo expresado por la Gerente de RRHH en la entrevista preliminar. Conocido esto, se les pregunto a los gerentes y supervisores entrevistados, quiénes participan del mismo, y qué contenidos se les transmite a los operarios; ambos indicaron que son ellos quienes están a cargo, que se realiza in situ (en el puesto) y que el departamento de recursos humanos sólo brinda información relacionada al salario, horarios, entrega del uniforme y que se les da a conocer características básicas y generales de la organización. Indicaron también, que está formalizada y tercerizada la capacitación en lo que respecta a políticas de calidad y seguridad e higiene en el puesto. Además indicaron que el proceso en sí depende de cada supervisor y gerente, que algunos evalúan al personal, otros no, unos transmiten la



información de modo más “charlado” otros de manera más “estructurada”. (Ver cuadro página 139-140, respuestas de Gerentes y página 154 respuestas de Supervisores)

Desde el punto de vista de los operarios, lo que se pretendió reflejar, es cómo percibieron la inducción que se les brindó al ingresar a la empresa, si ésta fue bastante adecuada, adecuada y poco adecuada y los resultados fueron:

Considera que la inducción en el puesto fue:



La mayoría de los operarios consideró que la inducción recibida fue poco adecuada, esto puede estar relacionado con la informalidad del proceso que está sujeto a la personalidad, carisma, y predisposición que tenga el gerente o supervisor que la realiza.

Como se analizó en el prediagnóstico en PPP, existe un reglamento interno que es entregado a los gerentes y supervisores una vez que comienzan a trabajar en la empresa. Por tal motivo, se indago, si tenían conocimiento general de su contenido, y los resultados que se arrojaron, coinciden en su totalidad en que brinda datos meramente administrativos, como números de teléfono, normas de disciplina, normas básicas de higiene y seguridad; otros refieren a horarios de almuerzo, a quien comunicarse cuando se falta al trabajo, el uniforme a utilizar, sanciones y números útiles. Cuando se les pregunto si el mismo contiene información de cultura y comunicación de la empresa, todos indicaron que no se hace referencia alguna. (Ver cuadro página 138 Gerentes y página 153 Supervisores)

En cuanto a los operarios, no se les pregunto acerca del reglamento y su contenido, porque cuando realizamos la entrevista preliminar de prediagnóstico con la gerente de Recursos Humanos, ella nos dijo que directamente no tienen acceso directo al mismo. La información que reciben los operarios es a través de sus superiores directos. Esto, genera comunicacionalmente un problema debido a que la comunicación oral es más volátil que la escrita, como indica Gibson en el marco teórico, lo cual hace que se pierdan datos, y se pone la responsabilidad de exactitud de la información en la memoria de los operarios. Todo esto se debe al no contar con la posibilidad de acceder a una copia escrita de este reglamento que le permita compensar la información que manejen y que ésta sea exacta.



FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En RRHH

Relacionando los dos aspectos anteriormente analizados, es requisito contar con un manual de inducción que es el manifiesto escrito de toda la información útil de la empresa, que respalde el proceso en sí, como así también incluir en el mismo el reglamento interno para que cada operario pueda acceder y contar con información que avale su desempeño en la empresa.

Medios y formas de transmisión de cultura

En este apartado se orientó la investigación sólo a gerentes y supervisores, ya que buscamos analizar los medios de comunicación utilizados por ellos para transmitir la cultura a los operarios. Los resultados de las entrevistas arrojaron que los gerentes manifiestan que no existen medios ni métodos formalizados para la transmisión de la cultura de la organización, que... *“se vive y se palpa desde el momento que ingresas a la empresa”*... y que... *“se transmite por osmosis”*... (Gerente de RRHH). La gerente de Marketing manifestó que en la inducción de un nuevo empleado depende mucho de la personalidad de quien esté a cargo de la misma, y que hay mucha libertad en el trabajo, dependiendo de la personalidad de cada gerente. (Ver cuadro página 139)

Los supervisores, hicieron referencia a la transmisión de la misma a través del ejemplo, e hicieron referencia a normas de conducta, cumplimiento de horarios al momento de entregar los turnos, orden y limpieza, al sentirse identificados con el uniforme, a cómo los ven los demás, con el logo de la empresa y declararon que se realizan reuniones para la integración. (Ver cuadro página 153)

A lo largo de las entrevistas tanto gerentes como supervisores manifestaron que existe una acentuada presencia de los directivos, en todas las actividades y que es una empresa que se destaca por ser *“muy familiar”*.

A su vez, tanto a gerentes como a supervisores se les indago sobre los medios y canales utilizados para informar sobre la cultura y valores de la empresa, en su mayoría manifestaron utilizar dispositivos orales como las reuniones.

Analizando todo lo anterior podemos decir que no existen medios formalmente estipulados para la transmisión de la cultura hacia los empleados, la misma se transmite de manera oral, predicando con el ejemplo, sintiéndose identificados con los símbolos de la empresa, lo que no es suficiente para transmitir la cultura, si recordamos los aspectos negativos que tiene la comunicación oral desarrollados en el punto anterior. A su vez, como se desarrolló en el marco teórico, (página 49) es necesario que los canales de comunicación estén activados para poder actuar sobre la cultura de una empresa; que es quién coordina las actividades, expresa un modo de vida, y es un sistema de creencias expectativas y valores particulares.

Motivación y Rendimiento

Tanto gerentes y supervisores, declaran que no existe un proceso impuesto desde la empresa para motivar al personal. Cada uno de ellos tiene la libertad de realizar la motivación en función de los factores que consideren necesario distinguir, la gerente de calidad indicó que cada uno la realiza de manera independiente *“intuitivamente”*. A grandes rasgos gerentes y supervisores, consideran motivacional el hecho de, generar nuevas actividades, involucrarlos en los procesos, enriquecer el puesto de trabajo, brindarles libertad en la comunicación, estando en contacto permanente con colaboradoras, que propongan ideas, y que la empresa las escuche, realizar comidas afuera de la empresa, animándolos y felicitándolos, de manera que encuentren atractivo su lugar de trabajo, que se sientan en confianza. Se les habla también sobre nuevas oportunidades y condiciones de trabajo. Sólo 3 de los 10 gerentes y supervisores, consideran de vez en cuando necesario el refuerzo monetario. (Ver respuestas de gerentes página 140-141 y ver respuestas supervisores página 154).



El gerente de producción, nos comentó en la entrevista que él aplica su propio sistema de motivación ya que: ...*“No me gusta que, si dos personas ocupan el mismo puesto ganen lo mismo, si yo sé, que uno hace sólo lo que tiene que hacer y el otro se esmera constantemente, esa persona merece un mayor reconocimiento económico”*... (Gerente Producción cuadro página 140-141). Hay que destacar que en PPP, sólo el gerente de Producción cuenta con dinero extra para reforzar la motivación de su equipo de trabajo si así lo cree conveniente, y que los demás departamentos no cuentan con tal recurso, (información que nos fue brindada informalmente una vez finalizada la entrevista).

Con respecto al rendimiento tanto gerentes como supervisores reflejan que no existe un método formal para medir el mismo. Los criterios a medir y el método con que hacerlo queda sujeto a cada gerente de departamento, algunos indicaron que se mide solamente si cumplen o no con la rutina, o si cumplen con determinados niveles de producción estipulada.

Pretendimos averiguar cómo perciben, los operarios, el reconocimiento de sus logros, que como bien sabemos es un punto muy importante en la motivación, ya que como se expresa en el marco teórico, la motivación es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, este impulso puede ser originando por un estímulo interno o externo, que se da en función de las necesidades y satisfacciones que tenga cada persona. Es por ello que utilizamos el método Likert a través de la afirmación 6 *“Mi jefe reconoce adecuadamente mis logros o actuaciones destacadas”*, y el 46% de las personas consideraron que muy pocas veces; el 32% respondieron que algunas veces lo reconocen, el 22% restante consideraron que casi siempre lo hacen, y ningún operario puntuó con 1 (nunca) ni con 5 (siempre). (Ver cuadro Likert páginas 184-185-186). Aquí las respuestas en su mayoría, tuvieron una tendencia negativa, lo que indica que los operarios no sienten que se reconozca adecuadamente sus logros, lo cual recordemos está librado a cada gerente o supervisor. Otro aspecto relacionado con la motivación, es la búsqueda de la mejora en el futuro profesional y posibilidad de crecimiento de los empleados, por lo que creamos la afirmación... *“Mi jefe contribuye a mi desarrollo profesional”* a lo que un 38% califico con 3, un 36% con 2, un 14% con 1, un 12% de los operarios valoró con 4, y ninguno valoró con 5. Una vez más las respuestas tienen una tendencia negativa ya que la mitad valoro con 1 y 2 (puntuaciones bajas), mientras que un bajo porcentaje de operarios puntuaron con calificación alta, el hecho de que su jefe contribuya al desarrollo profesional. (Ver gráfico página 179)

En cuanto a la afirmación... *“Mi jefe crea un entorno motivador”* un 32% valoró con 4, un 26% valoró con 3, un 22% valor con 5, un 20% valoró con 2, y ningún operario valoro con 1. Esta respuesta arroja un resultado positivo en cuanto al hecho de que el jefe propicie un ambiente de trabajo motivador, lo que contradice la tendencia anterior. Suponemos que esto se debe a una malinterpretación de la afirmación por parte de los operarios, o un concepto erróneo de lo que realmente implica un entorno motivador. (Ver gráfico página 179)

Para finalizar, destacamos que no existe congruencia entre lo que perciben los operarios en cuanto a motivación, y lo que cada gerente y supervisor expresan realizar para motivar.

Clima Laboral

Con respecto a la siguiente temática, se busco conocer como percibían los diferentes niveles de la estructura organizacional el Clima Laboral; a lo que los gerentes expresaron, que el clima laboral es muy bueno y excelente, que existe mucha confianza, que...*“hay que ser equipo”*... (Gerente Calidad cuadro página 141-142), que existe un clima de respeto y colaboración a pesar de los conflictos de adaptación, y de las presiones y contratiempos. (Ver cuadro páginas 141-142)



FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En RRHH

Los supervisores, describen el Clima Laboral como: muy bueno, y que se trabaja muy cómodo,...“puntaje 10”..., (supervisora de laboratorio) algunos consideran que existe un trato íntimo,...“hay veces que hay buena onda, otras no y en ocasiones se trabaja en tensión”... (Supervisor vinagre) (Ver cuadro página 155)

Continuando con la misma temática se relevó la información a los operarios a través del método de Likert, con frases orientadas a: Cómo perciben individualmente el Clima Laboral y el ambiente físico de trabajo, si sienten que el área de trabajo es tensa, y por último, si el jefe fomenta una atmósfera de confianza. La afirmación 9 “*Percibo un excelente ambiente laboral en la empresa*” los resultados son: un 36% de operarios consideró que algunas veces, un 32% muy pocas veces, un 24% casi siempre, un 8% siempre, y nadie dijo nunca; lo que significa que en su mayoría 68% de operarios (algunas veces y muy pocas veces) no perciben un clima laboral excelente; mientras que sólo el 32% restante de operarios lo perciben como lo indica la afirmación. La afirmación 7 “*El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado*”, un 42% respondió algunas veces, un 24% que casi siempre, un 18% siempre, un 16% muy pocas veces, nadie respondió nunca. Esta afirmación también refleja una actitud negativa con respecto al ambiente físico de trabajo que es un aspecto importante en el clima laboral. Con la siguiente afirmación N° 10, se buscó desequilibrar las respuestas a las afirmaciones positivas anteriores con una afirmación negativa, “*El ambiente laboral de mi área de trabajo es tenso*”, 38% dijeron algunas veces, 26% casi siempre, 22% muy pocas veces, 14% de los operarios dijeron siempre, y nadie dijo que nunca. Aquí la mayoría de las respuestas (78% de los operarios) demostraron que existe un ambiente tenso de trabajo a lo que en cierto sentido marca una coherencia y una tendencia con respecto a las afirmaciones anteriores. Ahora bien, buscamos especificarnos más en el jefe directo y su grupo de trabajo con la afirmación 3 de Likert, “*Mi jefe fomenta una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo*” a lo que un 44% de los operarios expresó que muy pocas veces, un 24% respondieron que algunas veces, un 20% consideran que casi siempre, un 12% que nunca, y nadie contestó siempre. Las respuestas con respecto a esta afirmación tienden a ser negativas ya que en su mayoría, muy pocas veces y nunca los operarios consideran que el jefe fomenta una atmósfera de confianza. (Ver cuadro Likert páginas 184-185-186)

Como se expresa en el marco teórico, Chiavenato hace referencia al Clima como el ambiente interno manifiesto entre los miembros de la organización, que está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados. Analizando en totalidad los datos, vemos que gerentes y supervisores consideran que la empresa, tiene un muy buen clima laboral; atribuimos esto, al hecho de que tienen mayor libertad e independencia para llevar a cabo sus tareas, entre ellas las de motivación e inducción (descritas en el punto anterior). Desde el nivel operativo, se identifica a nivel empresa que el clima laboral no es bueno; esto se refleja cuando consideran que el ambiente físico no es el adecuado, que el ambiente del área donde trabajan es tenso y que además su jefe no fomenta una atmósfera de confianza, esto último coincide con el hecho de que los operarios en el punto de valores o principios, no consideraron la confianza como uno de ellos.

Sumado a esto vale recordar también que los operarios manifestaron un bajo nivel de motivación.

Grado de Compromiso

En este tema se pregunto a los gerentes cómo perciben el grado de compromiso de sus empleados; a lo que en su mayoría respondieron que los mismos están plenamente comprometidos con la organización. Sólo el gerente de Mantenimiento considera que alguno de sus empleados no están dando todo de si cuando dice que... “*no están demostrando lo que se espera de ellos*” ... La gerente de Marketing relaciona el compromiso con una cuestión salarial cuando expresa que... “*hay muchas*



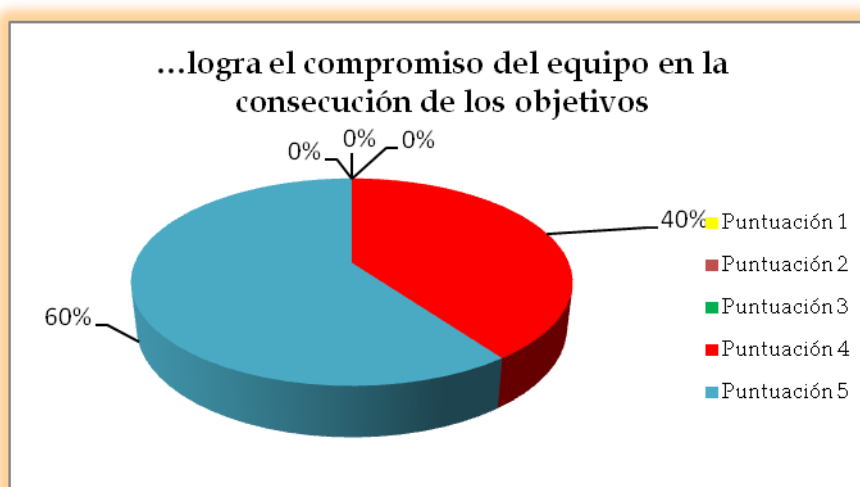
cuestiones con el salario y eso suele generar asperezas, porque en las áreas gerenciales la realidad salarial es distinta y el grado de compromiso es mayor”... Es importante destacar aquí una frase expresada por el gerente de producción (en la temática de relaciones) que dice: ... “la gente tiene mucho descontento con el salario eso genera menos sentido de pertenencia y se dan rigideces”... a lo que también consideran que afecta el grado de compromiso. (Ver cuadro página 142)

A los supervisores se les preguntó lo mismo que a los gerentes a lo que respondieron que, existe un buen nivel de compromiso. En las respuestas vemos que los supervisores entienden al compromiso como rendimiento, cuando nos indicaron que actualmente están todos abocados a un proyecto en común, trabajando a la par con ellos, lo identifican también con el hecho de que sus estudios están orientados a lo que actualmente están ejerciendo (Supervisor de Gestión de Producción). A pesar de esto, también se identificaron personas que no tienen un grado de compromiso similar, expresado en las siguientes palabras... “ovejita negra” por el (Supervisor de Producción). Desde supervisión de vinagre explicaron que... “unos se preocupan por demás, otros lo justo y necesario, porque siempre esperan la retribución económica lo cual no siempre sucede”... (Supervisor de Vinagre). (Ver cuadro página 155)

Todas estas respuestas indican que no existe uniformidad de criterios en cuanto al significado de grado de compromiso es por ello que recurrimos al Marco Teórico en donde se expone que el compromiso organizacional lo define el grado en que un empleado participa en su trabajo teniendo en cuenta necesidades de prestigio, autorespeto, autonomía y autoimagen (ver marco teórico página 55). Algunas de estas necesidades han sido aspectos pensados por algunos de los gerentes y supervisores para definir el grado de compromiso de los operarios, ya que se han considerado cuestiones como el rendimiento o las motivaciones de formación. Lo que es importante destacar, es lo expresado por la gerente de Marketing y otros supervisores, quienes poseen un pre concepto con respecto al grado de compromiso, cuando lo vinculan directamente con cuestiones salariales; que no necesariamente pueden llevar a las personas a sentirse comprometidas con la empresa.

En función a esta temática, a los operarios se les indagó sobre cuál es el rol que el jefe cumple en relación al grado de compromiso, para lo cual, a través de la siguiente afirmación (donde 1 es la puntuación mínima y 5 la máxima), se les pidió que puntuaran su grado de acuerdo... *Mi jefe... “logra el compromiso del equipo en la consecución de los objetivos”*, los resultados arrojados fueron:

Mi Jefe...





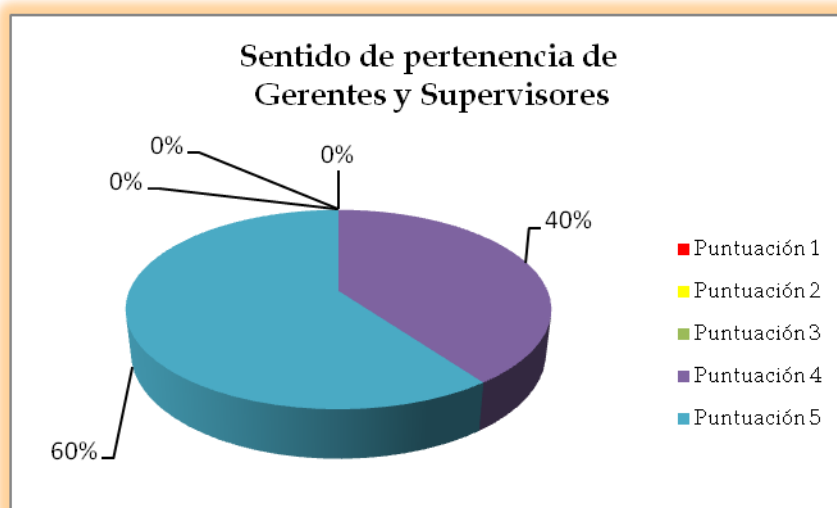
Esto nos demuestra que un 76% (46% que puntuaron con 4 y 30% que puntuaron con 5) de los operarios expresan una actitud favorable con respecto a la afirmación.

Considerando lo expresado por los operarios en el párrafo anterior, se evidencia una contradicción, con lo que dicen el gerente de mantenimiento junto con los supervisores de Producción y Vinagre, quienes expresaron que hay operarios que no están plenamente comprometidos.

Ligado a esto decimos que probablemente, el hecho de que cada gerente y supervisor, adopte distintas formas de motivación, inducción, transmisión de cultura (como lo desarrollamos en las temáticas anteriores), y que a su vez tengan conceptos diversos del significado del grado de compromiso; determina en consecuencia que se generen distintas respuestas por parte de los operarios que recordemos corresponden a una muestra representativa de la población de PPP.

Sentido de Pertenencia

En las entrevistas realizadas a los gerentes y supervisores, se les pregunto cómo califican “su” sentido de pertenencia para con la empresa, los resultados se expresan en el siguiente gráfico:



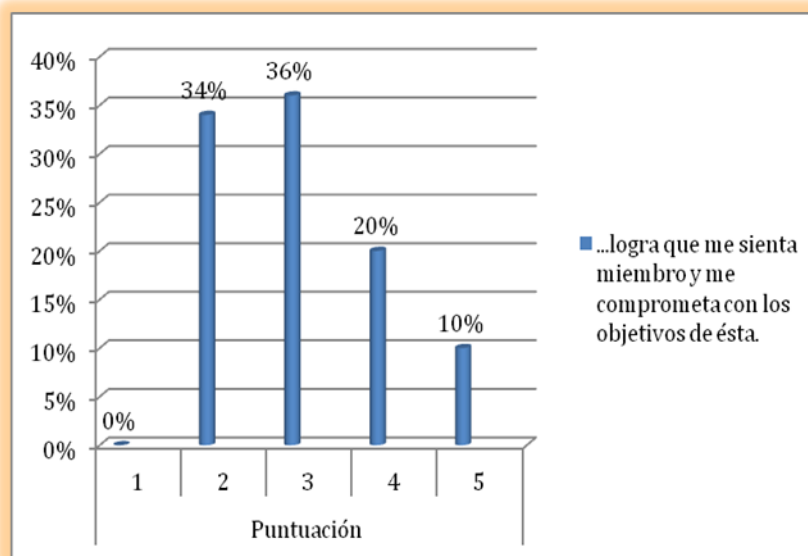
Se observa, que el sentido de pertenencia en gerentes y supervisores es elevado (se concentran las respuestas en las puntuaciones más altas 4 y 5). Destacamos también que en la temática anteriormente desarrollada en cuanto al clima laboral, los gerentes y supervisores en su mayoría recalcaron un muy buen clima de trabajo y además expresaron en el tópico de grado de compromiso, que este aspecto era elevado en ellos, lo cual coincide con su alto sentido de pertenencia. Vale destacar, que informalmente, obtuvimos datos que indican que ambos estratos participan de reuniones periódicas con los directivos de PPP, además de fiestas y eventos exclusivos para gerentes y supervisores, aspectos que fomentan un mayor sentido de pertenencia. Asimismo, la Gerente de RRHH en la entrevista preliminar, indicó que existe una gran diferencia salarial entre gerentes y supervisores con respecto al de los operarios. Aspecto que consideran, puede afectar el sentido de pertenencia de estos últimos.

En el nivel operativo, se pretendió que asignen puntaje del 1 al 5 según su grado de acuerdo con la afirmación: “Mi jefe genera un sentimiento de pertenencia en la compañía” el 38% valoro con 2, un 34% valoró con 4, el 22% valoro con 3 y un 6% valoro con 5, ningún operario puntuó con 1. Esto indica



una respuesta dividida a la afirmación, inferimos que se debe a que la motivación y otros aspectos de la relación jefe-operario, están sujetos a cómo los lleve a cabo cada gerente o supervisor. Después de esta pregunta pretendimos ver si la comunicación que brinda la empresa favorece a que se sientan parte de la misma; para ello utilizamos la siguiente frase, *“La comunicación que les facilita la empresa, logra que me sienta miembro y me comprometa con los objetivos de ésta”*, donde se les pidió que asignen puntuación del 1 al 5 (donde 1 es la puntuación mínima y 5 la máxima) para expresar su grado de acuerdo con la afirmación. Expresamos los resultados en el siguiente gráfico.

La comunicación de la empresa:



A la hora de analizar ésta afirmación, vemos que existe un 36% de operarios que indicaron la puntuación 3 lo que indica una indecisión a la hora de responder, un 34% asigna un 2 lo que indica un bajo nivel de acuerdo con la afirmación y el 30% restante (20% puntuó con 4 y 10% puntuó con 5) asigna una valoración positiva con respecto a la misma. En esta segunda afirmación obtuvimos nuevamente respuestas divididas, lo cual se atribuye a las mismas causas indicadas en la primera frase.

En base al marco teórico (página 58), dónde se indica entre otras acepciones, que todo cuanto exista en la empresa le pertenece a todos y que el sentido de pertenencia sugiere que los colaboradores sientan a la empresa como suya, porque de esta manera procurarán lo mejor para ella; es que consideramos reflejar esto a través del método de Likert con la afirmación 8 (que es negativa, por lo tanto cambia la jerarquía de la puntuación donde el valor 5 es el mínimo y 1 el máximo) que está orientada a si... *“Sienten que sus tareas tienen poca relación con el éxito de la empresa”*, un 34% de los operarios indicaron que siempre sienten que sus tareas tienen poca relación con el éxito de la empresa, un 22% indicaron que algunas veces, un 20% que casi siempre, un 18% muy pocas veces y un 6% de operarios nunca. En este caso las respuestas indican una tendencia negativa, lo que enciende una alerta con respecto a esta temática, ya que como bien sabemos el sentido de pertenencia significa que el personal siente que sus tareas procuran el éxito de la empresa, y en este caso vemos que una mayoría de la muestra representativa de la población no lo siente así.



En la afirmación 12 de Likert... “Conseguir los logros de la empresa, es también conseguir los logros personales” el 44% de los operarios, asigno un 3 lo que significa un grado medio de acuerdo con la frase, la mayoría de los operarios: un 56% (32% que asigno un 2 y el 24% que asignó 1) considera que muy pocas veces y nunca, los logros de la empresa tienen relación con conseguir los logros personales. Por último, ningún operario asigno con 4 y 5, puntuaciones positivas con respecto a la afirmación. La última afirmación relacionada a este tema es la afirmación 2: “Los directivos dan a conocer los logros de la empresa”, los resultados fueron los siguientes; el 50% de los operarios puntuaron con 2 lo que demuestra que muy pocas veces los directivos dan a conocer los logros de la empresa, un 30% tuvieron una respuesta indiferente 3 (algunas veces), un 18% de operarios puntuaron con 1, lo que indica que nunca dan a conocer los logros, y por último, un 2% puntuó con 4 lo que significa que muy pocas veces sucede lo indicado por la afirmación. Se destaca que ningún operario puntuó con 5 la afirmación (siempre). Esto nos indica que en su mayoría 68% (puntuaciones 1 y 2) manifiestan una actitud desfavorable con la frase, coincidiendo con las afirmaciones anteriormente analizadas. (Ver cuadro Likert páginas 184-185-186)

El marco teórico indica, que el sentido de pertenencia se refiere al hecho de promulgar los intereses de las organizaciones donde se trabaja como si fueran propios (marco teórico página 58) aspecto que no se evidencia si analizamos los datos anteriores, en donde el sentido de pertenencia de los operarios tiende a ser bajo, porque en su mayoría consideran que “sus tareas tienen poca relación con el éxito de la empresa”; “que conseguir los logros de la misma no implica conseguir los logros personales”.

Además, el hecho de que los directivos no dan a conocer los logros de la empresa, está relacionado con el desconocimiento por parte de los operarios de una misión, visión y objetivo común de la empresa analizado en las primeras temáticas, lo que dificulta también que puedan sentirse parte, dueños o propietarios de la firma donde brindan sus servicios, según lo expuesto en el marco teórico, página 58-59.

Así mismo hay opiniones divididas con respecto a que el jefe genere un sentido de pertenencia, como así también al hecho de que la comunicación que le facilita la empresa logre que se sientan miembros y se comprometan con los objetivos de ésta. Esta división de opiniones puede deberse a como, cada gerente maneja la motivación y el grado de compromiso en su departamento, aspectos mencionados con anterioridad, y que condicionan el sentido de pertenencia de cada operario.

Para finalizar destacamos que la Gerente de RRHH en la entrevista preliminar, indicó que existe una gran diferencia salarial entre gerentes y supervisores con respecto al de los operarios. Aspecto que considera que puede influir negativamente en el sentido de pertenencia, a esto decimos que no existe marco teórico que indique que las retribuciones económicas puedan fomentar el sentido de pertenencia. De igual manera es lógico que exista una diferencia salarial entre los estratos debido al nivel de tareas y responsabilidades a desempeñar.

COMUNICACIÓN INTERNA

Importancia de la comunicación

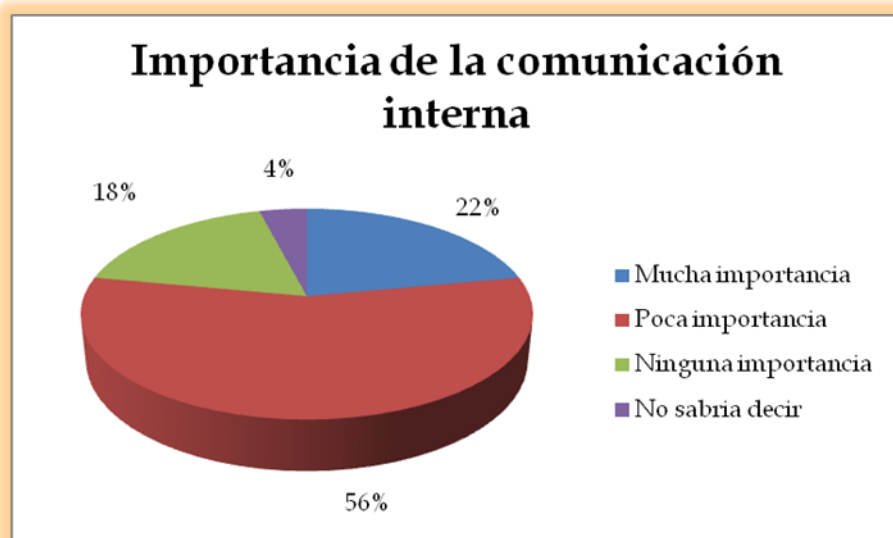
A la hora de analizar los datos obtenidos correspondientes a esta temática consideramos importante referenciar el Marco Teórico (página 24) que nos dice: “La comunicación interna es un dato de referencia y una herramienta fundamental para el diagnóstico de clima interno y del nivel de salud organizacional. Es también el instrumento más valioso y eficaz para la adopción de las estrategias de cambio; la condición básica para un tratamiento constructivo de los conflictos internos y, en fin, el vehículo privilegiado para la consolidación de la cultura corporativa”.



En este aspecto, buscamos conocer por qué los gerentes y supervisores consideran que la comunicación es importante para el directorio de la empresa, los gerentes respondieron en su mayoría, que la comunicación interna es muy importante para el directorio, ya que es el medio o instrumento por el cual se transmiten la misión, visión y objetivos de la misma, además se bajan todos los lineamientos desde la dirección a todas las áreas. Como expresa la gerente de Recursos Humanos: la comunicación interna permite... *“trabajar en un entorno donde todos sepamos de que se trata, y así ahorrar costo y tiempo de desvíos por malos entendidos”* ... y para finalizar tomamos lo que nos expreso el gerente de producción:... *“sin comunicación sería imposible coordinar lo que la empresa espera, necesita y pretende lograr de todos los que la integramos”*... (Ver cuadro de gerentes tema importancia de la comunicación páginas 142-143)

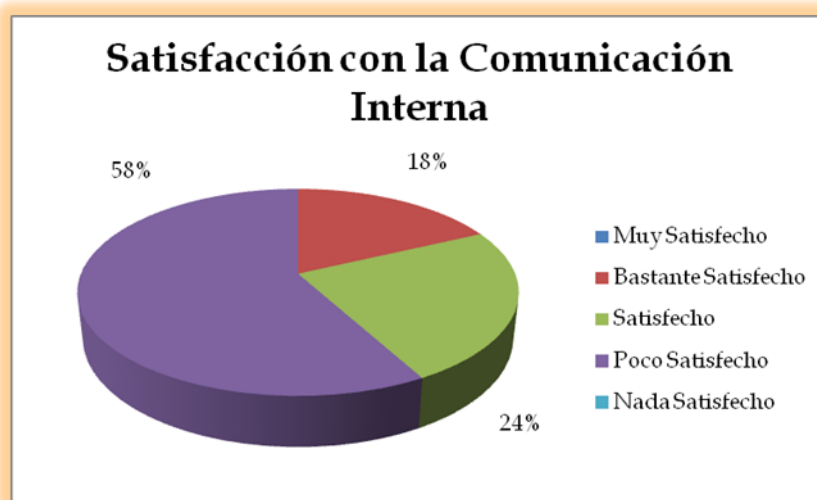
Por su parte los supervisores consideran que la comunicación interna es importante para el directorio de la empresa, porque es indispensable contar con los objetivos y directivas claras para el funcionamiento de la misma, además es necesaria para la interacción entre las áreas y para poder comunicar las actividades a los operarios. Como expresa la supervisora de laboratorio:... *“sin una buena comunicación no se llega a nada y puede haber mucha confusión en lo que cada uno hace”* ... y remarca el supervisor de producción:... *“muchos problemas que tenemos, los tenemos por falta de comunicación o por una mala comunicación”* ... (Ver cuadro supervisores tema importancia de la comunicación página 155)

En la parte operativa se buscó conocer cómo percibe el empleado, la importancia de la comunicación interna por parte del directorio de la empresa, los resultados están reflejados en el siguiente gráfico.



Se observa con claridad que más de la mitad de ellos en un 74% (distribuidos en un 56% quienes indican poca importancia y 18% quienes asignan ninguna importancia), considera que el directorio de la empresa le asigna poca y ninguna importancia a la Comunicación Interna.

La segunda pregunta se oriento a saber cuál es su grado de satisfacción (de los operarios) con respecto a la comunicación interna de la empresa. Los resultados se encuentran en el siguiente gráfico.



Se evidencia que más de la mitad de los operarios el 58% se encuentra poco satisfecho con la comunicación interna que les proporciona PPP.

A modo de análisis podemos decir que tanto gerentes como supervisores resaltan la importancia de la comunicación para el directorio de la empresa, tienen en claro “teóricamente” el significado de la misma, pero confunden el concepto de transmisión y comunicación, es importante señalar que estas dos acepciones no son sinónimos. A su vez, queremos señalar que la comunicación interna según el marco teórico página 24, debe estar acorde a la misión, visión y objetivos principales, si recordamos en la temática analizada sobre Misión y Visión, estos aspectos no son comunicados adecuadamente desde la dirección al personal, por lo tanto no se está confirmando la importancia que la comunicación tiene para cualquier organización. Lo mismo sucede con la temática de objetivos en la que se demuestra que no existe un objetivo general o común (página 68-69). Los supervisores a su vez, demuestran que la importancia de la comunicación interna para ellos, está orientada solamente a la comunicación de directivas y actividades para realizar las tareas; lo cual en definitiva se consigue ya que la empresa funciona; pero no tienen en cuenta que la comunicación interna es además una herramienta fundamental para el diagnóstico del clima interno, y del nivel de salud organizacional, es también un instrumento valioso para adoptar estrategias de cambio, tratamiento de conflictos internos y consolidación de la cultura corporativa. (Marco teórico página 24)

En el nivel operativo se observa la tendencia negativa con respecto a la importancia que consideran le asigna el directorio a la comunicación interna, ya que como hemos analizado en la tópicos de misión y visión, ellos consideran que la comunicación que les brinda la empresa no les permite saber a qué se dedica, cual es su posición en el mercado y entender de manera clara su misión y visión, cuestiones sumamente importantes para la comunicación interna según el Marco Teórico. A su vez, los operarios en su mayoría se encuentran poco satisfechos con la comunicación interna, lo que condice con recientemente expresado. Todo esto genera en consecuencia un bajo sentido de pertenencia, ya que la comunicación que les facilita la empresa, no logra que se sientan miembros y se comprometan con los objetivos de ésta, aspecto desarrollado en la temática anterior de sentido de pertenencia.



Plan de comunicación

Esta temática se aborda con el análisis de la información brindada solamente por quienes fueron entrevistados en primera instancia, gerentes y supervisores, ya que consideramos suficiente los datos que éstos nos pudieran otorgar; sabiendo que las respuestas de los operarios a esta temática ¿Cuentan con un plan de comunicación a nivel empresa y a nivel departamental? serían cerradas (sí-no) y que no concederían datos relevantes para el análisis.

A los gerentes y supervisores se les pidió describir como es el plan de comunicación a nivel empresa y a nivel departamental. Los gerentes en su totalidad coinciden que a nivel empresa, se adolece de un plan de comunicación y que todo termina siendo espontáneo y totalmente informal, lo que va generando, que... *“Cada uno comunica lo que cree y hay cosas que no se terminan comunicando, lo cual van provocando distorsión en lo que la gente entiende”*, según la gerente de RRHH. Además la gerente de Calidad manifestó que... *“estas informalidades traen complicaciones, porque al no haber nada establecido se generan corto circuitos. La gerente de Marketing indicó que... “los sistemas informales que están y son conocidos, funcionan para la diaria pero meramente para los fines prácticos”, se refiere a las tareas básicas y diarias. El gerente de Mantenimiento confiesa que... “en reuniones se habló de que la comunicación es una de las cuestiones a mejorar”*. (Ver cuadro páginas 143-144 Gerentes y página 156 Supervisores)

Bajo la misma pregunta los supervisores en su mayoría revelan que no existe plan de comunicación, (3 de 5) informaron que a nivel empresa la comunicación es oral y vía mail; el supervisor de Ingeniería dice... *“quienes bajan las directivas de lo que tienen que ir haciendo son los gerentes, y entiendo que así va bajando en la cadena”*. El supervisor de Producción indica que... *“A medida que la información es menos importante la comunicación es de boca en boca”*. La supervisora de Laboratorio por su parte aclara que... *“se estructura la comunicación desde el organigrama, cada uno sabe a quién responde”*.

En cuanto a nivel departamental los gerentes en su mayoría, respondieron que no existe un plan de comunicación, todo es netamente informal en todas las áreas, como a nivel empresa. Esto provoca que, como dice la gerente de Marketing,... *“todo depende mucho de la personalidad de cada gerente y de cómo este estructurada cada área”*. La gerente de RRHH comenta que... *“Las carteleras tienen la información y no dejan de ser acciones espontáneas que no responden a un programa de comunicación”*. Pudimos comprobar con observación que en las carteleras hay poca información y a su vez obsoleta y están mal colgadas y ubicadas. (Ver cuadro páginas 143-144 Gerentes)

A nivel departamento, los supervisores indican una situación similar a lo que sucede a nivel empresa. El supervisor de Ingeniería indica que... *“la comunicación entre ellos generalmente es verbal, si bien a veces, realizan reuniones, son de tipo informal, para ver que hay que hacer y distribuir tareas, no hay nada pautado formalmente”*. (Ver cuadro página 156 Supervisores)

A modo de análisis decimos que a nivel empresa y departamento se adolece de un plan de comunicación, y que existe informalidad en la comunicación interna, lo cual implica problemas y malos entendidos los cuales son reconocidos por ellos. Al no contar con un plan, los dispositivos se reducen al uso o no que cada gerente o supervisor le quiera otorgar; además sólo se comunica información subordinada a las cuestiones básicas y tareas a realizar. Toda esta situación mencionada tanto por gerentes como por supervisores no coincide con la esencia del plan de comunicación interna, que es un indicio del espíritu y los valores de la empresa, de aquello que prioriza y aquello que deja en segundo plano; aspectos mencionados en temáticas anteriores como la falta de comunicación de la misión y visión, el desconocimiento del personal de los distintos niveles de algunos valores y principios, la falta de un objetivo común en la empresa, sobre los cuales la misma no le asigna el valor



FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En RRHH

que éstos tienen a la hora de elaborar un plan de comunicación. De la implantación de este plan, se deduce la política de Recursos Humanos y cuanta importancia se asigna a la comunicación.

El plan de comunicación interna, es la clave para gestionar correctamente la información corporativa, se comprueba que al no contar con uno, el directorio de PPP, no considera a éste como un aspecto estratégico, de lo contrario, difícilmente se adolecería de uno. (Marco Teórico página 25)

Redes

Afrontamos esta temática, preguntándoles solamente a gerentes y supervisores; ya que se decidió por las características del tema, indagarlo solo con técnicas cualitativas para lograr una mejor comprensión de la situación de las redes en la empresa. La pregunta estuvo orientada a si consideran que la comunicación interna es más bien formal o informal. Los gerentes coinciden en su totalidad que en PPP, la comunicación interna es 100% informal; la gerente de Calidad expresa que... *“Si bien la comunicación es informal la información no lo es, solo el método”*... el gerente de Producción indicó que... *“no hay procedimiento formalizado”*. (Ver cuadro Redes, respuesta de los gerentes página 145)

Por su parte los supervisores concuerdan en que prevalece la comunicación informal en PPP, pero también se utiliza la formal según sea la calidad de la información, su importancia y con quién se establezca la comunicación va a ser el medio que se utilice. Según la supervisora de gestión de producción:... *“En lo más alto de la jerarquía es más formal”*... (Ver cuadro Redes, respuesta de los supervisores página 156)

Con respecto a esta temática descubrimos que a nivel general tanto gerentes como supervisores reconocen que en PPP existe una red informal. Pero que a su vez existe una confusión en los conceptos; ya que ellos determinan como red formal o informal al uso o no de medios para comunicarse, por ejemplo cuando expresan que... *“el mail es más formal”* o *“cara a cara”*... cuando se refieren a comunicación oral como una comunicación informal (Supervisor vinagre). Cuando en realidad si nos remitimos al Marco Teórico (página 28) este define a la red formal como aquella explícitamente señalada en el organigrama, o determinada por la cadena de mando con la que PPP si cuenta, y que fue señalada por los supervisores en la temática anterior. Pudimos comprobar, con observación directa que también existe comunicación formal en PPP ascendente entre supervisores y gerentes, y a su vez entre gerentes y directivos, no así los operarios los cuales no cuentan con medios comunicacionales para poder manifestar sus dudas o sugerencias a los superiores; horizontal entre supervisores, gerentes y operarios; y descendente de directivos a toda la empresa en ocasiones sin respetar la cadena de mando; los gerentes hacia los supervisores y éstos últimos a los operarios. Vale destacar que el supervisor de producción en la charla informal, una vez finalizada la entrevista nos comentó que en PPP en general se busca respetar la cadena de mando en la comunicación descendente, pero que muchas veces sucede que los directivos son quienes no la respetan, y en ocasiones cuestionan las actividades de los operarios y supervisores sin consultarlo previamente con el gerente, lo que genera una confusión por parte del supervisor u operario en cuanto a quien respetar ante una orden.

En relación a la red de comunicación informal, definida en el Marco Teórico (página 28) cómo mensajes que fluyen sin respetar las jerarquías y que responden a la necesidad de interacción social espontánea de las personas; estos mensajes circulan en forma rápida debido a que la transmisión es personal, el ritmo está determinado por el emisor y por el receptor. Tanto gerentes como supervisores en su mayoría distinguen en la empresa este tipo de red informal como predominante. Nosotras también pudimos observar que existe este tipo de red de comunicación, que corresponde a afinidades de las personas, pero además se utiliza esta red para emitir mensajes que contiene información



importante, para la cual no se utiliza eficazmente los medios formales como mails, carteleras, documentos, memorandum, etc.

No es normal que exista una mayoría de relaciones informales con respecto a las formales ya que es un indicador de problemas a nivel organizativo y comunicativo. El aspecto más negativo, es cuando circulan rumores, que consisten en información emocional ambigua. Por lo que no podemos dejar de considerar la creación de la nueva planta de producción de materia prima; aspecto sobre el cual no contábamos con información cuando comenzamos con la tesis, pero en el transcurso de las entrevistas a gerentes y supervisores nos comentaron del mismo; haciendo hincapié en que debía concretarse en el transcurso del año. Queremos destacar que al nivel operativo no se les había informado nada a través de una red formal ni informal, lo que provoco que surgieran muchos rumores e incertidumbre. Esto coincide con el hecho de que se adolece de un plan de comunicación como lo expresábamos en la temática anterior, en donde no se establece una prioridad de la información a comunicar, y a su vez no se incluye a todo el personal de PPP por lo cual se ve afectado su sentido de pertenencia que si referenciamos lo previamente desarrollado es bajo en el nivel operativo.

Comunicación y Tareas

Formas de comunicar actividades

Cuando se les pregunto a los gerentes qué tipo de procedimientos utilizan para comunicar las actividades ya sea a supervisores u operarios, todos expresaron que lo realizan de manera oral, e indican 2 de los 5 gerentes que dejan registrado lo hablado en un mail.

Con los demás gerentes se comunican las tareas, a través de reuniones (organizada en una minuta) los días lunes, *"es allí donde los gerentes tienen la posibilidad de transmitir a otros lo que sucede en su área"*, palabras de la gerente de RRHH. (Ver cuadro respuestas página 146)

Los supervisores indicaron que la comunicación con los operarios es en su mayoría verbal. El supervisor de Producción y el de Gestión de Producción acuden a las carteleras para reforzar lo transmitido oralmente cuando se comunican las actividades al comenzar el día, mientras que la supervisora de Laboratorio cuenta con un procedimiento estructurado (rutina escrita: manual de procedimiento donde se pautan las tareas a realizar para desarrollar tal o cual producto) y se siguen las instrucciones que allí se describen; por otro lado el supervisor de Vinagre improvisa con un cuaderno de procedimientos los pasos a seguir ya que no existe un método estipulado por la empresa y así evitar contradicciones. (Ver cuadro respuestas página 157)

A los operarios en relación a este tópico se les pidió que valoraran del 1 al 5 (donde 1 es la menor puntuación y 5 la mayor) su grado de acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación: La comunicación que me facilita esta empresa, *"Me permite encontrar la información necesaria para desarrollar mi trabajo"* los datos se encuentran reflejados en el siguiente gráfico.



Si analizamos el gráfico, la mayoría de los operarios valoró con 4 la afirmación lo que significa que demuestran estar conformes con la comunicación de la empresa en relación a encontrar la información necesaria para realizar el trabajo. El 32% valoró con 2, lo que significa que no están conformes con este aspecto; y el 28% restante son los indecisos quienes valoraron con 3 la afirmación. Ningún operario valoró ni con 1 ni con 5.

Si analizamos este tópico tanto gerentes como supervisores en su mayoría coinciden que a la hora de comunicar las actividades lo realizan de manera oral. En cuanto a si los operarios están de acuerdo en que la información que le brinda la empresa les permite desarrollar su trabajo, las respuestas están divididas con muy poca diferencia entre las puntuaciones 2, 3 y 4, lo cual puede estar supeditado al modo en que cada superior comunica las actividades y si sólo se utiliza la oralidad para comunicar o la refuerzan con otros medios de comunicación; ya que como indica el marco teórico (página 32) la comunicación oral es mucho más volátil que la escrita, por lo que es mucho más delicada y difícil de transmitir. Se suma a esto también el hecho de que no existe un método donde quede registrado que se ha desempeñado tal o cual tarea, por lo cual no hay manera de controlar las tareas; sólo el supervisor de laboratorio reconoce contar con un procedimiento estructurado rutina escrita (desarrollado previamente); por otro lado el supervisor de Vinagre improvisa con un cuaderno de procedimientos los pasos a seguir. Podemos decir que el 32% de los operarios que consideró que la comunicación que le brinda la empresa no le permite encontrar la información necesaria para realizar su trabajo, puede deberse a lo mencionado con anterioridad.

Información de Proyectos y Nuevos productos

Con respecto a esta temática, en la entrevista preliminar con la gerente de RRHH, nos comentó la problemática relacionada al lanzamiento de la nueva imagen del Fernet 1111, en la que el nivel operativo no fue comunicado sobre el mismo, y se enteraron a través de la campaña publicitaria una vez transmitida en la televisión. Esta situación generó mucho malestar en los operarios, provocando rumores entre los mismos, lo cual llegó a oídos de la gerente de Marketing; quien conjuntamente con la gerente de RRHH hace un año atrás decidieron buscar una solución correctiva a este problema donde antes de que el spot publicitario de un producto salga al mercado; debe ser reproducido en pantalla gigante a todo el personal de la fábrica. Solucionada esta situación cuando preguntamos ¿Qué información se les brinda a los empleados en caso de crear un producto y lanzarlo al mercado? Todos los gerentes y supervisores respondieron que estaba solucionado con lo anteriormente descrito. Pero



algunos supervisores, si bien reconocieron las gestiones desde hace un año atrás con respecto al lanzamiento de nuevos productos; hicieron hincapié en la falta de información con respecto al nuevo proyecto, una nueva planta que se está construyendo en el mismo complejo de PPP; en la que producirán su propia materia prima. Esta situación, una vez más genera malestar e incertidumbre en los operarios ya que como comenta el supervisor de Ingeniería... *“en la hora del almuerzo nos preguntaban ¿porque hay tanto movimiento en la parte de atrás de la planta?”*.(Ver cuadro Información y nuevos productos, respuesta de los gerentes página 145)

Lo que nos comentó la supervisora de Laboratorio en esta temática es que... *“Mi departamento por lo menos no conoce nada de lo que hacen en otras parte de la empresa”*... se refiere con esto, a que cuando se desarrollan nuevos productos o proyectos sólo se les informa a aquellos departamentos que estén afectados al mismo, en donde es probable que queden áreas sin ser comunicadas. Además es importante aclarar que el sentido de la frase es hacia el desconocimiento de actuales proyectos que pueden estar gestándose en otros departamentos y no a las tareas que en ellos se desarrollan. (Ver cuadro Información y nuevos productos, respuesta de los supervisores páginas 156-157)

A los operarios no se les pregunto acerca de cómo se les informa sobre los nuevos productos y proyectos, ya que con las respuestas que nos dieron los gerentes y supervisores eran suficientes para evidenciar que el inconveniente de la falta de información a la hora de lanzar un nuevo producto ya estaba solucionado desde hace un año; ahora bien, con respecto a si estaban informados sobre el nuevo proyecto (planta nueva) no se les pregunto debido a que cuando comenzamos la tesis, no teníamos conocimiento sobre este nuevo proyecto, nos enteramos mientras realizábamos las entrevistas a gerentes y supervisores. De igual manera la información obtenida por estos últimos nos daban cuenta de que no había sido comunicado a los operarios, por lo que consideramos en vano preguntar por una situación sobre la cual ya se evidencian las respuestas.

Analizando todo esto decimos que en primera instancia se tomaron acciones correctivas, desde hace un año, que consisten en mostrar el spot publicitario a los operarios para revertir el problema del desconocimiento de los nuevos productos, según lo expresado por los gerentes y supervisores. En el caso de la nueva planta, en lugar de iniciarse acciones preventivas para informar de este nuevo proyecto, esperaron a que surgieran rumores e incertidumbre en los operarios debido al predominio de la informalidad de la comunicación, desarrollado en la temática de redes (página 81), y que también coincide con la falta de un plan establecido de comunicación en la que se constituyen prioridades de las cuestiones a comunicar. Esto demuestra una vez más que el directorio no manifiesta interés por participar a todos los niveles de la empresa de un proyecto en común, en que la gente se sienta parte de una identidad corporativa y pueda apreciar que contribuye con su esfuerzo y trabajo en los productos y servicios que PPP brinda a la sociedad; esto se ve reflejado en los bajos niveles de Sentido de Pertenencia y Motivación, principalmente del nivel operativo como se demuestra en las temáticas desarrolladas anteriormente.

Relaciones

En esta temática se les pregunto a los gerentes si podían describir la relación con sus subordinados; en su mayoría indicaron que es buena y muy buena. El gerente de mantenimiento indica que trata de hacer una conducción cercana.

Los supervisores indican que la relación con los subordinados es excelente, muy buena, en algunos casos mencionan que es muy correcta, allegada y respetuosa. El supervisor de gestión de producción destaca que los operarios... *“son respetuosos, entienden bien las directivas, reaccionan bien a*



ellas y no demuestran enojo ni rechazo a hacer algo” ... (Ver cuadro páginas 146-147 Gerentes y páginas 157-158 Supervisores)

En esta temática las preguntas estuvieron orientadas a si podían describir las relaciones con los subordinados; a lo que las respuestas están limitadas a buenas y malas, cordiales, de respeto etc., según los datos obtenidos; ningún gerente ni supervisor referenció las tipologías desarrolladas en el marco teórico por lo que al recurrir a la observación, de la forma de comunicar actividades pudimos identificar relaciones de poder, que según el marco teórico se refiere principalmente a aquellas que implican jerarquía, dependencia, tienden a transmitir información descendente desde los gerentes hacia subordinados, además favorece la aparición de pautas tutoriales y se encuentran significadas en el organigrama; aunque gerentes y supervisores indiquen en otras temáticas desarrolladas, que no se respeta la cadena de mando. Además identificamos también relaciones estrictamente profesionales que se presentan entre jefes y empleados, en donde su contenido es el Know How y se limitan al ejercicio de la actividad día a día como la que vemos entre gerentes y supervisores y entre estos últimos con los operarios como remarco el supervisor de producción al finalizar el párrafo anterior.

Con pares y directivos la relación de los gerentes también es muy buena, hay mucha confianza y un buen diálogo con el equipo de gerentes en general. El gerente de Mantenimiento dice:... *“del nivel de supervisión para arriba la gente es muy piola, tenemos algunos “choques”, con el área de administración, pero en general se mantienen buenas relaciones”* (Ver cuadro página 147). Los gerentes con los directivos manifiestan que tienen una relación muy familiar indicaron que se puede ir a la oficina de José PPP y plantearle lo que se quiera (gerente de Marketing), el gerente de producción tiene contacto directo con los dueños/directivos y dice... *“la verdad que no me puedo quejar, depende mucho de cada persona y del “felling” con los Directivos”*. (Ver cuadro página 147)

La relación de los supervisores con los pares es muy buena y excelente dependiendo las gerencias con las que más se relacionen. Los supervisores en cambio, tienen menor relación con los directivos, manifestándose de esta manera relaciones de poder en donde la jerarquía marca un límite.

Aquí las relaciones entre pares ya sea entre gerentes y entre supervisores, se muestran relaciones de identidad ya que confluyen en el objetivo del comportamiento corporativo subordinado a la estructura y organización, a la identidad, personalidad y cultura de la empresa, es el elemento que confiere a la comunicación interna todo el valor de signo eficaz del comportamiento corporativo, esto lo vemos reflejado en PPP en que tanto gerentes como supervisores se demuestran estar en permanente contacto con sus pares, para desempeñar tareas que están relacionadas una con las otras, se reconocen identificados con la empresa, identifican objetivos específicos, están en contacto con las gerencias y participan de actividades y proyectos como lo venimos desarrollando en temáticas anteriores.

En cuanto a las relaciones de convivencia, aquellas que se muestran más allá de las esfera laboral y profesional; la gerente de RRHH dice que... *“No me dan mucha bolilla, tengo un proyecto que son las cenas de camaradería, pero aún no lo he podido implementar. Sigue siendo todo una cuestión más informal”* (Ver cuadro página 147), se trabaja en la cena de fin de año, que es un evento muy importante donde participa toda la empresa. Otras gerencias (Calidad y Marketing) tienen la costumbre con las colaboradoras, de salir a comer afuera en el horario del almuerzo para charlar de cosas del trabajo pero en otro ámbito. Y la gerencia de Mantenimiento manifiesta que se realizan almuerzos fuera de la empresa o partidos de fútbol. Además dice... *“yo particularmente que no soy de la ciudad de Córdoba me junto con los chicos a cenar y esas cuestiones”*. (Ver cuadro página 147)

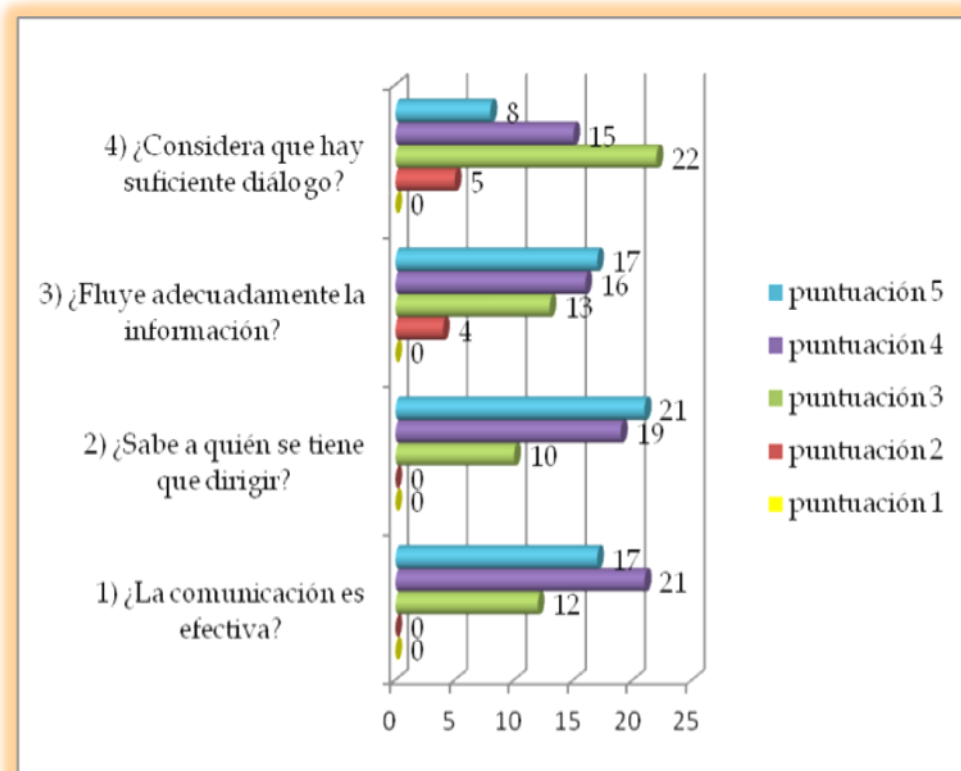


Los supervisores en cuanto a este tipo de relaciones, organizan salidas informales y externas a la empresa, paint ball, asados, a jugar al fútbol, también Recursos Humanos organizan juntadas entre los mandos medios solamente o con los gerentes. En laboratorio manifiestan que no se puede mucho por los horarios rotativos, no tienen tiempo, pero en los mismos turnos se juntan mucho. El supervisor de vinagre manifiesta desinterés en la participación de las reuniones o juntadas de los operarios y supervisores, salvo que formen parte de una actividad programada por la empresa. (Ver cuadro página 158)

Encontramos que en PPP existen relaciones de convivencia entre los gerentes y entre los supervisores que en su mayoría están motivadas por ellos mismos y en algunas ocasiones por el departamento de recursos humanos. Según el marco teórico, estas relaciones (relaciones de convivencia) sirven para profundizar e influir en las relaciones profesionales y laborales mencionadas previamente. (Marco Teórico página 27).

Al nivel operativo se decidió indagar a cerca de la comunicación con sus propios compañeros y sus jefes inmediatos, para ello se les pidió que valoraran del 1 al 5 (donde 1 es la puntuación mínima y 5 la máxima), las siguientes preguntas sobre la comunicación con sus compañeros de área; encaramos de esta manera la temática considerando que la comunicación es un aspecto determinante de las relaciones entre los pares. Los resultados se reflejan en el siguiente gráfico:

La comunicación con los compañeros de área...

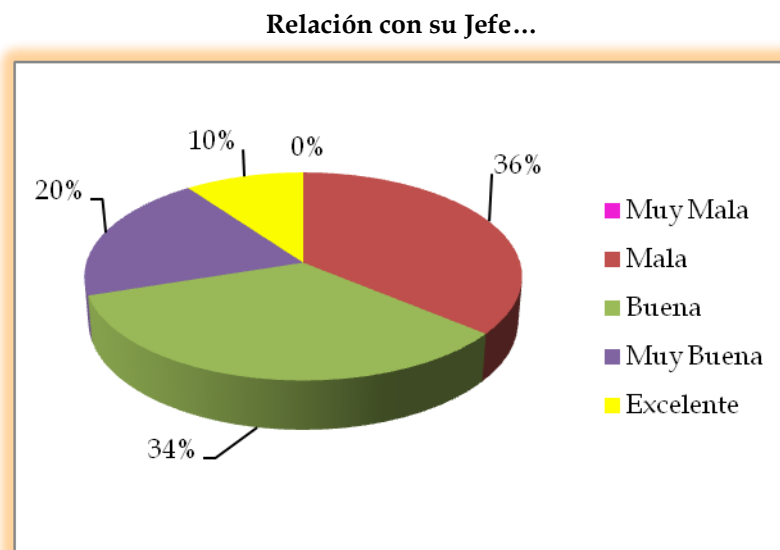


En este gráfico podemos ver que los operarios consideran que la comunicación es efectiva, saben a quién dirigirse, y la información fluye adecuadamente, ya que éstas preguntas, obtuvieron en



su mayoría puntuaciones altas (4 y 5), lo que significa una actitud positiva ante éstas. Sólo una considerable cantidad de operarios puntuó con 3 lo que significa hay un grado medio de diálogo con los compañeros, aunque la mayoría siga indicando con puntuaciones altas que existe suficiente diálogo. Con estos resultados solo podemos decir que existen muy buenas relaciones con los compañeros de trabajo, y desde el marco teórico podemos encuadrarlas como relaciones de identidad, porque son las que confluyen en el objetivo del comportamiento corporativo; además a los operarios los definen relaciones sociales de producción y de participación en una misma identidad social donde se comprometen así a la obtención de objetivos compartidos. (Marco teórico página 27). Es importante destacar que cuando realizamos las encuestas a los operarios pudimos constatar que también existen entre ellos relaciones de convivencia, por el hecho de compartir el lugar de trabajo en la que se manifiestan relaciones interpersonales mas allá de la esfera meramente laboral; a esto lo identificamos cuando escuchamos que organizaban partidos de futbol y juntadas fuera del ámbito de trabajo.

En cuanto a las relaciones con los superiores se les pregunto por la “Relación con su Jefe”, los resultados se reflejan en el siguiente gráfico:



Un 36% consideró como mala la relación con su jefe, un 34% buena, un 20% muy buena y un 10% excelente, nadie la calificó como muy mala. Podemos observar que si bien existe un 54% de operarios que reconocen que la relación con su jefe es muy buena (20%) y excelente (34%), hay otros operarios que en un alto porcentaje (36%) califican esta relación como mala, lo cual nos demuestra que existe una incongruencia con lo expresado por los supervisores anteriormente cuando destacan en su totalidad que la relación con los operarios es en general muy buena.

Vale destacar que los gerentes le asignan importancia a la comunicación interpersonal, aquella en la que se comparten aspectos que aluden al intercambio que se produce con mayor asiduidad, se comparten más espacios e interés comunes, o se acuerdan objetivos, etc., en donde la relación se torna más interpersonal (Marco Teórico página 22); ya que cuentan con actividades de comunicación directa interpersonal y grupal establecidas cotidianamente con los directivos, como las reuniones de los días lunes (que se desarrollaran en el tópico reuniones); además de la proximidad en donde la cercanía física juega un papel importante con la posibilidad del establecimiento de relaciones, la intensidad y la



frecuencia, ya que observamos que comparten el mismo edificio, donde se encuentran ubicadas las oficinas del directorio y las gerenciales. Los supervisores buscan la complementariedad de necesidades con gerentes y operarios debido a su rol de intermediarios entre ambos niveles, en donde podrían buscar por ejemplo por parte de los gerentes alguien “exigente y recto, pero a la vez comprensivo” y por parte de los operarios “alguien ordenado, eficiente y dinámico”, estas frases expresan la necesidad de complementariedad y búsqueda de actitudes semejantes. Ahora bien desde los operarios observamos que la comunicación interpersonal está orientada sólo al jefe directo (supervisor), no así a directivos y gerentes con los cuales no cuentan con proximidad en el lugar de trabajo, no existen medios de comunicación ascendente (desarrollado en la temática de Redes página 81), ni tampoco se realizan actividades interpersonales directas y planificadas que fomenten la relación directivo - operario, como sucede entre los niveles superiores; por lo que estas cuestiones hacen que los operarios pierdan importancia en la comunicación interpersonal.

Esta temática consideramos que está muy relacionada con la coordinación ya que si nos remitimos al marco teórico páginas 55-56, es importante considerar la relevancia de las interrelaciones entre las personas que integran las organizaciones, porque sus objetivos individuales condicionan la consecución de objetivos organizacionales.

Barreras o Carencias Comunicacionales

Es necesario aclarar que en este tópico en las entrevistas realizadas a gerentes y supervisores se les pregunto acerca de ¿Cuáles eran las barreras comunicacionales que existían en la empresa y qué carencias comunicacionales podían distinguir?; a lo que en las respuestas muchos de ellos interpretaron que significaban lo mismo. Algunos gerentes no han podido diferenciar entre carencias y barreras; otros sí. Las respuestas fueron las siguientes:

La gerente de RRHH nos comento que el mayor obstáculo que se le presentan en PPP, está relacionada con ...*“los distintos perfiles de gente, la gente de más antigüedad que no es profesional le está constando adaptarse al dinamismo y la competitividad”*... a lo que se refiere a barreras culturales (ver Marco Teórico), considerando el distinto nivel de formación intelectual, que depende de los distintos perfiles de personas que integran la empresa (por la diversidad de criterios a la hora de trabajar), ya que ella resalta que ... *“el problema se presenta a la hora de unificar criterios y todo se hace más lento”*... esto sucede debido a que la empresa ha crecido tanto que requiere que los niveles medios para arriba sean más profesionales en cuanto a técnicas de trabajo y metodología (ver cuadro página 147-148). También existen barreras de presión de tiempo (ver Marco Teórico página 31), debido a la falta de organización y de tiempo para utilizar canales formales de comunicación, como lo expresa la gerente de calidad cuando resalta que a la hora de realizar reuniones u otras cuestiones existe: ... *“falta de organización y de tiempo”*... el gerente de mantenimiento también hace referencia a la barrera de presión de tiempo cuando dice que...*“tendríamos que fijarnos los espacios y los tiempos necesarios para reunirnos”*... pero a la vez en la totalidad de su respuesta lo que pretende es que: ... *“se formalice el recurso de las reuniones, para que sean más efectivas, sistemáticas, en donde se pueda llegar y coordinar cuestiones importantes”*... ya que las reuniones hoy por hoy son una pérdida de tiempo, monótonas, repetitivas y aburridas, (respuesta extraídas de temática posteriores “reuniones”); además el gerente de producción reflexiona que ...*“las mayores dificultades tienen que ver con que nadie dedica tiempo para organizar un sistema de comunicación o implementar herramientas que podamos acceder todos y que optimicen la comunicación”*...; pero aquí, además del apremio de tiempo existe una carencia sujeta a la falta de un sistema o medios para comunicar; por último y siguiendo con las carencias, la gerente de Marketing señala una de ellas como lo es, es el... *“no contar con un plan estratégico formalizado y de un medio popular que mantenga toda la empresa comunicada”*... ya que considera que... *“PPP no es un pyme”*... Por último la respuesta de la gerente de



calidad quien nos indica que existe un procedimiento para el desarrollo de nuevos productos en la que el personal de Marketing le tiene que avisar a la gente de planta cual es la idea del nuevo producto... porque si se le ocurre una botella redonda la gente de producción y técnica tiene que analizar si eso es viable, o si hay que incorporar maquinas; todo esto está establecido todo en la minuta pero no se cumple, por lo que considera que... *"es una cuestión de voluntad"*... (Ver cuadro Barreras y carencias comunicacionales, respuesta de los gerentes páginas 147-148)

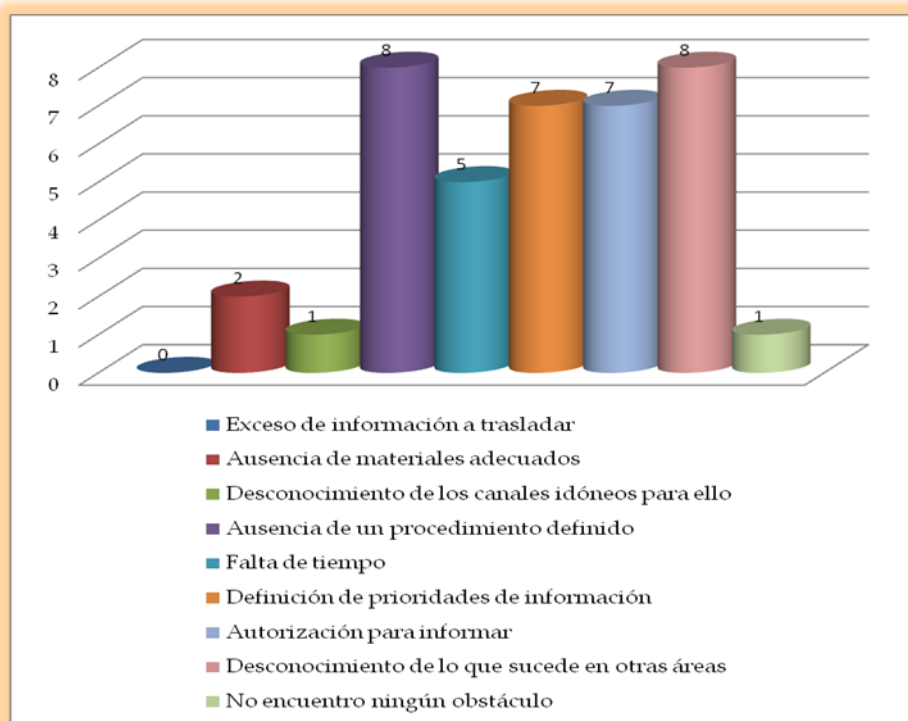
A los supervisores se les pregunto lo mismo que a los gerentes, a lo que también unificaron sus respuestas y que nosotras procederemos a encasillar en lo correspondiente a barrera y su clasificación según el marco teórico o a carencias. En primera instancia se reconocieron barreras de presión de tiempo ya que no se establecen prioridades en la información por apremios en el tiempo; por ejemplo cuando la supervisora de laboratorio dice que... *"la vorágine me supera, eso es porque andamos a mil"*... muchas veces debió llamar por teléfono corporativo una vez finalizado su horario de trabajo porque se le paso por alto comunicar algo. Otra barrera que identificamos es la de sobrecarga de información correspondiente a la comunicación interpersonal, cuando el supervisor de vinagres dice que... *"hay mucha información que no está confirmada y genera confusión"*... Las respuestas del supervisor de ingeniería se orienta a identificar como barrera el hecho de que no se respeta la cadena de mando cuando dice que... *"un directivo ve algo mal te reta directamente sin hablar con el gerente y supervisor"*... y la supervisora de producción también se refiere a la misma barrera cuando dice que... *"ante un mismo problema tenés diferentes directivas de distintos sectores para resolver, no se respeta la línea directa de mando entonces es difícil saber a quién responder"*. Por último el supervisor de gestión de producción señala como barrera la distancia física que separa las áreas de supervisión con las gerenciales cuando dice... *"como estamos muy aislados no hay tiempo para hablar personalmente"* esta barrera es resuelta por la utilización del medio mail pero sucede que en ocasiones... *"no ven el mail y esto genera una pérdida de tiempo y retrasos"*.

Ahora indicaremos cuales son las carencias que identificamos en las respuestas por parte de los supervisores. Los supervisores de laboratorio, vinagres y de gestión de producción, expresaron que en sus áreas no existe ninguna carencia comunicacional; mientras que el supervisor de ingeniería considera como una de ellas la falta comunicación clara de las fecha y tiempos establecidos para las tareas; después dijo... *"se manejaron dos versiones de planos de la nueva planta, por falta de comunicación con el área de producción"*... también considera que falta integración con otras áreas cuando dice: ... *"yo no sé que hacen en vinagres"*... por ultimo indico que ... *"falta comunicación en cosas básicas por ejemplo cuando entre a trabajar nadie me dijo donde quedaba el comedor"*... el supervisor de producción señala como carencia, ... *"que están faltando reuniones de producción para definir problemas y poder dejar escrito cuestiones importantes"*... y a su vez dice que... *"estaría bueno contar con un procedimiento más formal"* (Ver cuadro Barreras y carencias comunicacionales, respuesta de los supervisores páginas 158-159)

Luego, a gerentes y supervisores, se les pidió que marcaran con una cruz cuales obstáculos encontraban en la comunicación de los directivos de PPP a su equipo a trabajo, de un listado que nosotras les ofrecimos, los resultados fueron:



Obstáculos a la hora de comunicar información de PPP a su equipo



Los obstáculos más elegidos, con 8 elecciones en total, fue *la ausencia de un procedimiento definido* que coincide con lo anteriormente expresado por el supervisor de ingeniería cuando señala que estaría faltando un procedimiento formal y a su vez, la gerente de marketing resalta que no cuentan con un plan estratégico; esto a su vez se comprueba con la temática de plan de comunicación en donde descubrimos que a nivel empresa y departamentos se adolece de un plan de comunicación formalizado (análisis página 80). También con 8 elecciones se encuentra el obstáculo, *desconocimiento de lo que sucede en otras áreas*, lo cual es indicado por la supervisora de laboratorio en la temática de información de proyectos y nuevos productos cuando expresa que su departamento no conoce nada de lo que hacen en otras partes de la empresa; a su vez el supervisor de ingeniería señala como una carencia el hecho de que por ejemplo él desconoce lo que realizan en el área vinagres como consecuencia de una falta de integración en la empresa lo cual no condice con lo expuesto en el Marco Teórico página 18 que dice que a medida que las organizaciones han evolucionado, se ha impuesto la necesidad de coordinar e integrar las acciones de todas sus unidades a partir del conocimiento de las repercusiones que producen en cada una las funciones de todas las demás. Con 7 votos se encuentra el obstáculo *definición de prioridades de información y autorización para informar*, que la relacionamos con lo que indica el supervisor de vinagre cuando revela como barrera que hay mucha información que no está confirmada y genera confusión como por ejemplo lo que indica el supervisor de ingeniería con lo sucedido con la existencia de dos planos de la nueva planta; además la relacionamos con la falta de prioridad a la hora de informarle a este supervisor (de ingeniería) donde estaba ubicado el comedor como parte del proceso de inducción que si recordamos lo analizado en la temática proceso de inducción el mismo está sujeto a como quisiera desempeñarlo cada supervisor o gerente. Con 5 votos se encuentra el obstáculo *falta de tiempo* barrera de presión de tiempo indicada por varios gerentes y supervisores a lo que nosotras vemos muy relacionada la existencia de esta barrera con la falta de un plan que organice y priorice la información a comunicar. Con 2 votos indican la *ausencia de materiales*



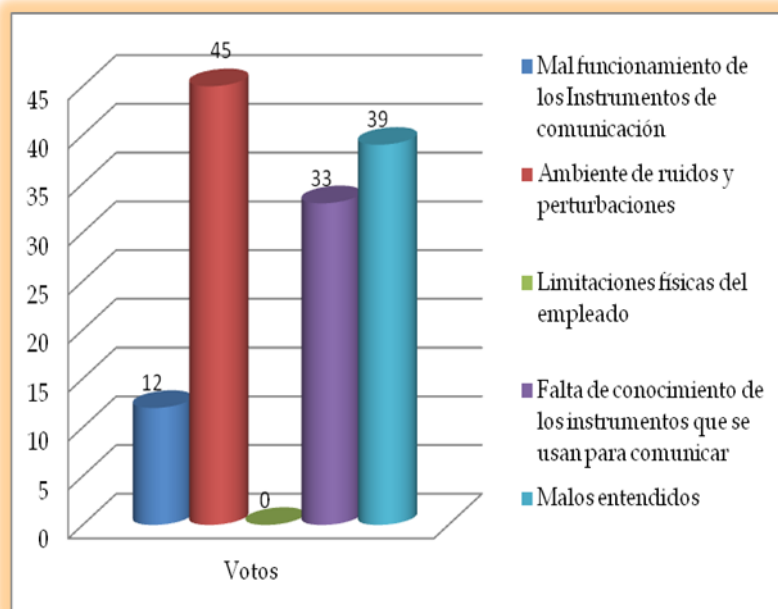
adecuados y con 1 voto señalaron el *desconocimiento de los canales idóneos para ello*; estos últimos dos aspectos a nuestro criterio debieron obtener mayor cantidad de elecciones por los gerentes y supervisores ya que todos reconocen la falta de canales e instrumentos que faciliten la comunicación ya sea de actividades como de reclamos dudas y sugerencias por parte de operarios temática desarrollada más adelante. Por último una sola persona indicó que *no encuentra ningún obstáculo*; fue la supervisora de laboratorio, quien anteriormente nos remarcó que ella no encontraba carencias en la empresa (ver cuadro página 158) a lo que ella remite su respuesta a su área ya que sus tareas son muy estructuradas, se guían por manuales y rutinas.

En este apartado es importante destacar que tanto gerentes como supervisores indican sumado a todo lo anteriormente desarrollado, la falta de voluntad de todos ellos en la utilización de los actuales medios de comunicación con los que cuenta PPP, lo que trae aparejado muchas dificultades a la hora de coordinar los diferentes procesos en la empresa. Consideramos que esto se debe al desconocimiento que tienen tanto gerente como supervisores de la importancia que tiene la comunicación y la correcta utilización de los medios para ello; por lo que si nos remitimos al Marco Teórico la comunicación es el proceso de transmisión y comprensión de una persona a otra; las organizaciones no pueden operar sin comunicación, puesto que es la red que coordina todas sus dependencias.

A los operarios por su parte se les solicito que indiquen entre las siguientes opciones mencionadas, cuál o cuáles, eran las dificultades que ellos consideran que distorsionan la comunicación en la empresa.

Lo que nos dio como resultado que 45 operarios indicaron la opción: *Ambiente de ruidos y perturbaciones*, que encuadran en las barreras físicas, 39 operarios consideraron, *Malos entendidos*, correspondiente a barrera lingüística o de distorsión serial, 33 operarios lo atribuyeron a la *Falta de conocimiento de los instrumentos que se usan para comunicarse*, barrera cultural, mientras que no tuvieron ningún voto las opciones de *Mal funcionamiento de los instrumentos de comunicación* barreras físicas y *Limitaciones físicas del empleado*; barrera fisiológica.

Dificultades que distorsionan la Comunicación Interna





La barrera de ambiente de ruidos y perturbaciones, es un obstáculo percibido en gran medida por los operarios y no así por supervisores y gerentes, a los cuales pudimos observar que desempeñan sus tareas en un edificio aislado; por lo que su trabajo diario está en su mayoría libre de ruidos y perturbaciones; cuando tiene que comunicar alguna directiva realizan las reuniones en su oficina o sala de reunión y sólo se dirigen a la planta para realizar controles o dar alguna explicación; es por ello que esta barrera no es reconocida de igual manera.

La segunda dificultad más reconocida por los operarios es la de malos entendidos, correspondiente a la barrera lingüística (marco teórico página 31) que se refiere al desconocimiento de los códigos que se utilizan para comunicar (lingüísticos, retóricos etc.) o conocimientos insuficiente, que genera malos entendidos; esto suponemos que puede referirse a la creación de la planta nueva, en la que seguramente gerente y supervisores manejaban un lenguaje más técnico y metodológico correspondiente a profesionales que se especializaron en este proyecto lenguaje que los operarios desconocen y que al escuchar información fuera de contexto generó los malos entendidos, hacemos referencia en este aspecto de la temática información de proyectos y nuevos productos en la que explica que la comunicación de este proyecto al ser informal generó rumores e incertidumbre lo que deriva en malos entendidos.

Con respecto a la identificación por parte de los operarios de barreras como el mal funcionamiento de los instrumentos de comunicación y falta de conocimiento de los instrumentos que se usan para comunicar; como bien sabemos no cuentan con tales instrumentos según lo señalado en la temática de formas de comunicar actividades (página 82) anteriormente desarrollada, en la que señalan que no cuentan con los mismos ya que se realiza informalmente (desde la oralidad) y dependen de cada gerente. Vale aclarar, que a la hora de realizar la encuesta desconocíamos si ellos contaban o no con instrumentos de comunicación.

Herramientas, Dispositivos, Canales o Medios

Canales o medios

En esta temática se les pregunto tanto a gerentes como a supervisores cuáles son las herramientas de comunicación interna que se utilizan en su departamento.

Los gerentes coinciden en su totalidad en el uso de las siguientes herramientas en PPP, mail o correo electrónico, carteleras, teléfonos fijos y celulares, reuniones y circulares. En su mayoría coinciden que la comunicación es oral como ya lo describimos en la temática "Redes". (Ver cuadro canales y medios, respuesta de los gerentes página 149)

En el caso de los supervisores también encontramos que los medios que utilizan son los mismos que en los puestos gerenciales, como el mail, teléfonos celulares corporativos y carteleras, además agregan handies y hojas de procesos (indicado solamente por el supervisor de vinagres). (Ver cuadro canales y medios, respuesta de los supervisores página 160)

A los operarios se los encuestó sobre el grado de interés que tienen con respecto a las herramientas de comunicación que conocen, estableciendo una escala de puntuación del 1 al 5 donde 1 es la puntuación mínima y 5 la máxima. Se reflejan los resultados en la siguiente tabla:



Grado de interés de las siguientes herramientas de comunicación

Dispositivos	Valoraciones					Totales
	1	2	3	4	5	
Buzón de sugerencia	0%	4%	62%	28%	6%	100%
Internet	0%	2%	56%	32%	10%	100%
Reuniones	0%	0%	0%	64%	36%	100%
Revista interna	24%	30%	28%	18%	0%	100%
Tablón de anuncios	14%	10%	22%	30%	24%	100%
Inducción	0%	36%	26%	18%	20%	100%
Señalizaciones	0%	16%	44%	32%	8%	100%
Audiovisuales	0%	42%	30%	12%	16%	100%
Visitas de empresas	10%	12%	48%	20%	10%	100%
Entrevistas individuales	0%	22%	38%	24%	16%	100%
Seminarios de estudio	0%	6%	30%	50%	14%	100%
Videoconferencias	20%	34%	22%	18%	6%	100%
Comunicados internos	0%	10%	42%	22%	26%	100%
Mensajes por altavoz	16%	40%	22%	14%	8%	100%
Circulares y notas corporativas	0%	20%	28%	32%	20%	100%
Correo electrónico	0%	4%	16%	46%	34%	100%

Como complemento de la pregunta anterior, se les solicitó a los operarios que eligieran de las herramientas anteriormente indicadas, con cuáles les gustaría que la empresa se comunique con ellos, podían elegir más de una opción a la vez, en primer lugar 20 operarios optaron las reuniones, entrevistas individuales con 16 elecciones, buzón de sugerencias con 13 elecciones, correo electrónico con 12 elecciones, internet con 9 elecciones y notas y circulares con 7 elecciones.

De las herramientas anteriormente mencionadas podemos decir, las que obtuvieron en su mayoría puntuaciones altas (4 y 5) según el grado de interés de los operarios, fueron en primer lugar las reuniones, correo electrónico, seminario de estudio, tablón de anuncios y por último circulares y notas. Además, las que obtuvieron en su mayoría puntuaciones bajas como por ejemplo la video conferencia y audiovisuales, se deben a que son dispositivos muy pocas veces utilizados para comunicar información a los operarios debido; debido a que no puede reemplazar el contacto humano. Además, requiere tiempo de adaptación y una formación previa, para superar las exigencias impuestas por el instrumental (Marco Teórico página 39). Otra herramienta que les interesa es la revista interna, ya que actualmente no cuentan con una y a través de la misma se puede aportar una visión rica y novedosa al exponer un estado de la situación, establecer un balance del problema, dar cuenta de una entrevista inédita, defender un punto de vista original, además de acoger informaciones personales tales como ecos de sociedad (nacimientos, matrimonios, fallecimientos, etc.) o pequeños anuncios (Marco Teórico página 36). Por último la inducción, tiene una valoración alta para los operarios, ya que la mayoría de los mismos en la temática de proceso de inducción y reglamento interno, desarrollada anteriormente consideró que la inducción recibida por parte de la empresa fue poco adecuada y que a esto se suma que en PPP actualmente no se cuenta con un manual que respalde dicho proceso.

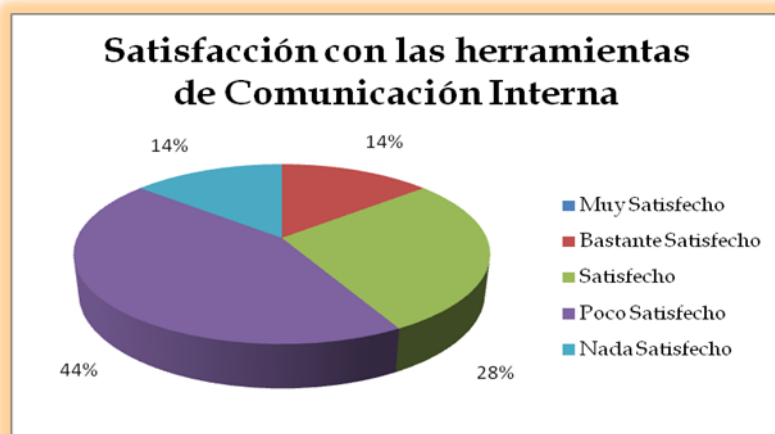
Podemos decir que entre gerentes y supervisores existe una coincidencia en las herramientas que utilizan para comunicarse en su departamento; las cuales son: mail o correo electrónico, reuniones, carteleros, teléfonos fijos o celulares corporativos, circulares y handies. Estos no son correspondidos en la comunicación de ambos (gerentes y supervisores) con los operarios ya que estos últimos indican a estas mismas herramientas como aquellas que desean que se utilicen con ellos y viceversa. Vale



destacar que agregaron el buzón de sugerencia; dispositivo que fue eliminado ya que se realizaba un uso indebido.

En esta temática podemos decir que independientemente de las herramientas que utilizan gerentes y supervisores para comunicar, en general los operarios se encuentran pocos y nada satisfechos con las mismas; y que a su vez, las que ellos proponen, como las reuniones sabemos que actualmente no participan, ya que se utilizan en los niveles medios y altos (ver temática Reuniones pagina 95). Con respecto al buzón de sugerencias, como nos indicó la gerente de recursos humanos y de calidad, éste fue implementado sin éxito, ya que se hacía un mal uso del mismo. Las notas y circulares no son utilizadas hoy por hoy, pero los operarios las consideran necesarias para recibir comunicados. También eligieron el correo electrónico e internet, pero en PPP no cuentan con los recursos necesarios para implementarlas con el nivel operativo.

Por ultimo a los operarios se les pregunto, cuál es el grado de satisfacción con las herramientas principales a través de las que se realiza la Comunicación Interna en la empresa. En el siguiente gráfico vemos los resultados.



Si nos remitimos a las respuestas de los gerentes y supervisores vemos que ellos identifican el uso de varios canales como las reuniones, el mail, carteleras, teléfonos fijos y celulares corporativos handies; lo que evidencia una contradicción con el hecho de que más de la mitad de los operarios se considera poco y nada satisfecho con las herramientas de comunicación interna. Esto puede deberse entre otros aspectos a que utilizan erróneamente los dispositivos de comunicación, o a que desconocen la importancia de la utilización de los mismos; ya que como se menciona en la temática de formas de comunicar actividades, la mayoría de los gerentes y supervisores recurre a los dispositivos orales los cual seguramente facilitan y agilizan la comunicación sin reconocer sus desventajas; esta insatisfacción también puede deberse como se mencionó que en la temática de barreras a que los gerentes mencionan la falta de canales, de un medio popular que mantenga a toda la empresa comunicada. El resto de los operarios se reparte entre satisfecho y bastante satisfecho lo cual corresponde a que cada supervisor o gerente utiliza el canal o medio que considera necesario para comunicar; ya que al no existir un plan de comunicación a nivel empresa, toda acción comunicacional está sujeta al criterio de cada gerente o supervisor. Esta pregunta nos sirvió para saber si los canales o medios nombrados anteriormente por los gerentes y supervisores eran suficientes para cubrir sus necesidades de comunicación de los operarios.



Reclamos dudas y sugerencias

En esta temática se les pregunto a los gerentes ¿Cuáles son los medios de comunicación y el procedimiento que se utiliza para atender reclamos, dudas, quejas o sugerencias por parte de los empleados? dos de los gerentes (producción y mantenimiento) nos indicaron que todo se resuelve “personalmente”, “cara a cara”; la gerente de marketing nos expresó que “no existe ningún medio para eso”; la gerente de Calidad nos comento: ...“en una época estaba vigente el buzón de sugerencias pero se desvirtuó su uso ya que se enviaban mensajes personales y bromas”... Y por último la gerente de Recursos Humanos nos remarcó que: ...“tengo gente que me hace consultas sobre el sueldo o cosas así por mensaje de texto, O me avisa que no va a venir por mensaje de texto”... (Ver cuadro gerentes páginas 149-150)

Los supervisores en su totalidad coinciden, en que no existe ningún medio para atender reclamos, dudas o sugerencias, y que todo se hace oralmente, solo el supervisor de producción aclaró que... “las dudas mientras el supervisor pueda resolverlas se encarga él, sino lo deriva al gerente de producción o RRHH dependiendo de que se trate el problema”. (Ver cuadro supervisores página 160)

En el nivel operativo abordamos la temática a través de la afirmación de Likert: “Mis superiores tienen en cuenta mis opiniones” con la misma, buscamos comprobar si los superiores aceptaban las sugerencias expuestas por los operarios; el 42% de ellos consideran que muy pocas veces sucede esto, el 32% considera que nunca, el 26% que algunas veces y nadie respondió casi siempre y siempre. (Ver Likert páginas 184-185-186) Esto evidencia que los operarios consideran que tanto gerentes como supervisores no tiene en cuenta sus opiniones lo cual puede estar relacionado como expresaron los niveles superiores con la carencia de un medio o procedimiento para atender las quejas dudas o sugerencias.

El resultado negativo anterior 74% (distribuido entre 42% los que consideran que muy pocas veces y un 32% que consideran que nunca se tiene en cuenta sus opiniones) coincide con el hecho de que no exista un medio o procedimiento para atender reclamos, dudas o sugerencias. A su vez algunos gerentes reconocen a la oralidad como medio para atender estos reclamos dudas o sugerencias pero no debemos dejar de lado las desventajas que implica la misma. (Marco Teórico página 32).

Es importante contar con la participación de todos los niveles de la empresa, como lo muestra la política de gestión participada (Marco Teórico pág 30) la que indica que la comunicación interna se orienta a demostrar que la alta dirección está dispuesta a apoyarse en todos los actores. Se aplica a desarrollar la comunicación y el diálogo vertical (ascendente y descendente); a incitar al personal a que descubra el mismo las soluciones propuestas por la dirección; a reaccionar con espíritu constructivo y a ofrecer su colaboración honesta; a integrar las propuestas del personal y hacer participar a los grupos en la realización de sus propuestas en la que confluyen los objetivos individuales y grupales, y que a su vez dan lugar a que aumente sentimiento de pertenencia que como podemos observar cuando analizamos esa temática en PPP es bajo. Para finalizar la empresa no demuestra interés en que esta política de gestión participada suceda.

Reuniones

En este apartado se les pregunto a los gerentes si realizan reuniones, cada cuanto tiempo, de qué tipo y si se permite el intercambio de opiniones en las mismas, estos expresan en su totalidad que en PPP, se realizan reuniones semanales entre los distintos gerentes y mensuales que son fijas los días lunes con los directivos; donde participan los distintos gerentes junto con el directorio, allí se permite el intercambio de opiniones y como expresa la gerente de marketing:... “cada uno puede expresar como va en su área o con algún proyecto en particular”.... Además en estas reuniones, como nos comentó la gerente



FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En RRHH

de calidad:... *“Se hace una minuta, donde queda registrado lo que se hablo y se pasa vía mail a todos los que estuvieron presentes”.... Pero estas reuniones no son programadas adecuadamente o no existe un plan para aprovechar este recurso al máximo, y como nos dijo el gerente de mantenimiento:... “la verdad que si bien se organiza una temática, por ahí se habla de otras temáticas, se vuelven tediosas y repetitivas. No se aprovecha bien este recurso”... (Ver cuadro gerentes reuniones página 150)*

En cuanto a los supervisores se les realizo la misma pregunta y manifestaron en su mayoría (4 de 5) que existen reuniones sólo informales, con los gerentes o con otros supervisores, en pocas ocasiones con el directorio, coinciden en que se permite el intercambio de opiniones. En el caso de la supervisora de laboratorio, fue la única que expreso:... *“No podemos realizar reuniones por los turnos rotativos, pero se deja todo anotado”... (Ver cuadro supervisores reuniones páginas 160-161)*

A los operarios no se les consulto por esta temática, ya que contábamos con información previa en la entrevista preliminar donde la gerente de recursos humanos nos expreso, que las reuniones sólo incluían a los niveles medios / supervisores, gerentes y directivos. Lo que si podemos tener en cuenta es en la temática “Canales o medios” (página 92), donde los operarios debían calificar en una escala del 1 al 5 el nivel de interés por las distintas herramientas de comunicación, la reunión obtuvo una valoración alta donde 32 operarios valoraron con 4 y 18 valoraron con 5, lo que demuestra un interés por participar de reuniones en PPP.

En el marco teórico (páginas 39-40) se expresa que la reunión es un signo de status en las organizaciones contemporáneas; además otorga grandes beneficios a la empresa, en un bajo costo y sin mayores requerimientos. Podemos decir que en PPP, las reuniones son un recurso valioso para los mandos medios y gerenciales, ya que en ella exponen sus ideas, proyectos, los avances de sus áreas, lo que se encasilla en reuniones de tipo informativas ya sean ascendentes como descendentes (Marco Teórico página 40) etc.; también los operarios si bien no participan de reuniones, expresan una elevada intención por contar con esta herramienta comunicacional como se observa en la temática canales o medios página 93.

En PPP, las reuniones no siempre son programadas y esto ocasiona lo ya mencionado anteriormente por el gerente de mantenimiento, cuando expresa que las reuniones: *se vuelven tediosas y repetitivas. No se aprovecha bien este recurso”...*

Señalética

En esta temática se les pregunto a los gerentes y supervisores si les parecía suficiente la señalética en su departamento y en la empresa, ya que la misma es una herramienta de comunicación interna importante para la orientación física de las personas que trabajan en la planta.

Tanto gerentes y supervisores, manifiestan en su mayoría que la señalética en la empresa está orientada a las cuestiones de higiene y seguridad, y en este aspecto son suficientes. No obstante, coinciden en que falta mucha cartelería indicativa de los departamentos de la empresa (como por ejemplo Recursos Humanos, Marketing, Finanzas) y lugares de uso común (comedor, vestuarios, baños, puntos de encuentro, etc.). Según nos comento la gerente de calidad:... *“Como hay limitante de espacio la prioridad es producción y seguridad”.... (Ver cuadro gerentes página 151 y supervisores página 161)*

También nos expreso el supervisor de ingeniería:... *“se podría agregar más información de formación y simulacros cada tanto. Porque a mí me toco presenciar una emergencia y no sabía para donde ir. Me decían que vaya al punto de encuentro y no sabía donde quedaba”.... Por su parte la supervisora de laboratorio reconoció... “para los que no conocen la empresa se siente perdidos”..., de igual modo esto no*



sólo sucede para la gente que ingresa por primera vez a la planta, sino que también sucede con el personal que trabaja allí, como manifestó el supervisor de vinagres: ... *"te mandan a una nueva área y empiezas a preguntar, porque no hay cartelera que indique donde esta marketing, por ejemplo..."* (Ver cuadro gerentes página 151 y supervisores página 161)

Nosotras pudimos corroborar a través de la observación que indudablemente existe cartelera orientada a cuestiones de seguridad e higiene bien distribuidas por toda la planta, pero que en coincidencia con lo expresado por gerentes y supervisores falta señalización en cuanto a indicativos de lugares como las distintas áreas de la empresa, por ejemplo, vinagres, destilería, soplado, etc. También abalamos lo expresado por ellos, en cuanto a que no existen rótulos de los distintos departamentos, ni de los espacios comunes como el comedor o la sala de capacitación. Es importante destacar que la señalización es una herramienta de comunicación interna que sirve para identificar los distintos espacios físicos dentro de una organización (marco teórico páginas 34-35), y que en PPP no se tiene en cuenta el verdadero objetivo de este tópico que es brindar un servicio de información y comunicación tanto al público interno como externo; aportando a la legitimación de actividades y funciones (Marco teórico páginas 34-35).

Como expresaron los supervisores anteriormente se hace difícil la identificación de los distintos lugares ya sean de espacio común u oficinas de la empresa, dejando a la vista el problema comunicacional y de información que la falta de señalización genera para los empleados y visitantes de PPP. Además si relacionamos esto con el hecho de que los operarios en su mayoría afirman no recibir una adecuada inducción ni poseer un reglamento interno que les permita conocer la planta en su totalidad (ver temática de Proceso de inducción y Reglamento Interno páginas 69-70), es de esperar que a la hora de identificar los espacios físicos de la empresa la falta de señalización sea un problema para cualquier empleado que se incorpore a PPP. Además sumamos el hecho de que la comunicación en PPP es en su mayoría oral como quedo expuesto en las temáticas de Redes (página 81) o en Canales o Medios (página 92); con las desventajas que eso implica.

Nuevas herramientas

En este punto abordamos la temática Nuevas herramientas haciendo referencia con ellas a la revolución tecnológica que ofrece hoy en día una gran variedad de formas electrónicas para comunicarse en la empresa, como lo es la Intranet.

Intranet es un sistema interactivo en el sentido de que permite la interactividad entendida como control activo y absoluto del usuario, multidireccional con posibilidad de interactuar entre dos o más usuarios a la vez, y sincronía o posibilidad de intercambiarse información en tiempo real. La única diferencia real con Internet en su aplicación empresarial, es que se puede acceder por ella a una multitud de información publicada localizada (Marco Teórico página 47).

Para saber si en PPP se había utilizado este nuevo dispositivo de Comunicación; se les pregunto tanto a gerentes como supervisores qué nuevas herramientas de comunicación se han implementado en el último tiempo; todos están de acuerdo en afirmar que, en PPP, no se han implementado ningún tipo de nuevas herramientas comunicacionales. Según lo expresado por la gerente de calidad:... *"No creo que sea necesario si aplicáramos correctamente las que ya contamos. Es una cuestión de voluntad hasta con el mismo mail ya que todos tenemos blackberry..."* Esto también quedó expuesto en el apartado de "barreras" donde los gerentes consideraron como una de ellas, la falta de voluntad en la utilización de las herramientas de comunicación. (Ver cuadro gerentes páginas 150-151 y supervisores página 161)



DIAGNÓSTICO



DIAGNÓSTICO

Luego de analizar toda la información que obtuvimos mediante las entrevistas, encuestas y la observación misma, pudimos realizar el diagnóstico que a continuación se describe.

El desconocimiento de la **misión, la visión** y un **objetivo general** por parte de todo el personal de PPP, manifiesta el primer problema de comunicación; ya que el personal desconoce que es lo que pretende cumplir la empresa en su entorno, que hace y para quien lo hace. Esto se debe a la inexistencia de un medio o canal que exponga el contenido de las mismas y el significado e importancia que tiene para la empresa. La razón por la cual se produce este desconocimiento por parte del personal es que, no existe un proceso de internacionalización del nuevo personal que ingresa a la empresa; lo que en consecuencia entorpece el desempeño del empleado diariamente. A su vez, los directivos no podrán realizar una conducción de los mismos, orientada al cumplimiento de los objetivos organizacionales ni mucho menos se podrá conseguir objetivos personales lo que lo que no favorecerá en promover su sentido de pertenencia. A pesar de todo esto la empresa se desempeña hace 125 años a lo que asumimos se debe entre otras cosas al cumplimiento eficiente de **objetivos específicos y de tarea**.

Los **valores y principios** son conocidos por la mayoría del personal si bien no están expuestos ni son internalizados a través de un proceso formal al igual que la misión y visión; en este caso es importante destacar que los valores si se encuentran detallados en la página web de la empresa, lo que puede provocar que los empleados logren identificarlos con mayor facilidad. Es importante tener en cuenta que si bien los operarios, pudieron identificar los valores de PPP en el listado que nosotras expusimos al realizar la encuesta; el 60% de ellos considera que la comunicación interna no favorece a que se conozcan los valores de la misma y a su vez, concuerda con el 60% de los operarios que considera que su jefe no se los transmite de manera adecuada. A su vez, los operarios indican que las principales causas de que la comunicación no favorezca a que se conozcan los valores son: el desconocimiento de su importancia para la compañía y la falta de una definición clara de los valores principales.

PPP se manifiesta con una **cultura** fuerte, percibida por los mandos altos de la empresa, ya que todos los gerentes reconocen normas básicas de convivencia que se transmiten por osmosis o a través del ejemplo; además reconocen una marcada presencia de los directivos en todas las actividades en las que sólo ellos participan; lo que hace que la reconozcan como muy familiar. En el nivel operativo la percepción cambia esto puede deberse a que existen problemas con los canales de comunicación los cuales deben estar activados para la transmisión de la misma. Esto se ve reflejado en la inexistencia de medios y de acciones o hechos **formalmente estipulados** para la transmisión de la cultura hacia los empleados, actualmente, la misma se transmite de manera oral, lo que no es suficiente para transmitir la cultura, si recordamos los aspectos negativos que tiene la comunicación oral desarrollada a lo largo de todo el análisis.

Existe una marcada insatisfacción del personal respecto al proceso de **inducción**, debido a que no existe un proceso estipulado de cómo llevarlo a cabo, además no existe un manual que acompañe dicho proceso y está sujeto a quien esté a cargo del mismo. Esto genera desorientación a la hora de desempeñarse en la empresa.

Incongruencia en las acciones para **motivar** los operarios, realizada por los gerentes y supervisores; esto se debe a que la misma no está formalizada ni responde a un criterio uniforme en toda la empresa; cada gerente o supervisor tiene la libertad de realizar la motivación en función de los



factores que consideren necesario distinguir. Por ejemplo alguno, consideran motivacional el hecho de, generar nuevas actividades, involucrarlos en los procesos, enriquecer el puesto de trabajo, brindarles libertad en la comunicación, estando en contacto permanente con colaboradoras, que propongan ideas, y que la empresa las escuche, realizar comidas afuera de la empresa, animándolos y felicitándolos, de manera que encuentren atractivo su lugar de trabajo, que se sientan en confianza. Se les habla también sobre nuevas oportunidades y condiciones de trabajo. A su vez no existe un método para medir el rendimiento y en consecuencia incorporar modificaciones o mejoras en el puesto. Como consecuencia de las acciones diferentes que aplica cada superior para motivar; los operarios perciben de distinta manera la misma lo cual se encuentra detallado en el análisis en la página 71 y 72.

El **clima** es percibido positivamente por los gerentes de PPP no así por lo operarios, quienes en su mayoría no lo perciben de esta manera, debido a que reconocen que se trabaja bajo tensión, y que el ambiente de trabajo no es adecuado. Esto está relacionado con la incongruencia manifiesta en la temática anterior, que corresponde a los criterios individuales de los gerentes y supervisores para propiciar sus propios ambientes de trabajo.

A pesar de no existir uniformidad de criterio en cuanto al significado del compromiso, los gerentes y supervisores, al igual que en las temáticas de motivación y clima laboral, han considerado cuestiones como el rendimiento o las motivaciones de formación para evaluar el rendimiento, pero es importante destacar, que quienes poseen un pre concepto con respecto al grado de compromiso, lo vinculan directamente con cuestiones salariales; que no necesariamente pueden llevar a las personas a sentirse comprometidas con la empresa, y esto genera diferencias con los operarios que también se ven reflejadas en sus respuestas en las páginas 74 y 75 del análisis. Es importante destacar la importancia que tiene el hecho de que el personal se encuentre comprometido, ya que esto favorece a la consecución y logro de objetivos de la empresa. Si bien existen manifestaciones negativas con respecto a la motivación, el clima, el desconocimiento de misión, visión, la insatisfacción en el proceso de inducción, tanto gerentes como supervisores se reconocen y reconocen a los operarios comprometidos con PPP.

Tanto gerente como supervisores tienen un alto **sentimiento de pertenencia**, aspecto que no se ve reflejado en el nivel operativo, ya que consideran que la comunicación de la empresa no favorece a que se sientan miembros y se comprometan con los objetivos. El sentido de pertenencia a lo largo de todo el análisis (páginas 75, 76 y 77) demuestra una tendencia negativa por parte de los operarios porque además consideran que “sus tareas tienen poca relación con el éxito de la empresa”; “que conseguir los logros de la misma no implica conseguir los logros personales”. Esto está relacionado también con el desconocimiento por parte de los operarios de una misión, visión y objetivo común de la empresa analizado en las primeras temáticas, lo que dificulta también que puedan sentirse parte, dueños o propietarios de la firma donde brindan sus servicios. Así mismo hay opiniones divididas con respecto a que el jefe genere un sentido de pertenencia. Esta división de opiniones puede deberse a como, cada gerente maneja la motivación y el grado de compromiso en su departamento, aspectos mencionados con anterioridad, y que condicionan el sentido de pertenencia de cada operario.

Insatisfacción de los operarios con la comunicación interna debido a que no cuentan con un **plan de comunicación** estipulado, la comunicación es espontánea y en su mayoría a través de una **red informal**, sujeta a la personalidad del emisor de los mensajes. Pero la mayoría reconoce estar conforme con la información que se les brinda a la hora de desarrollar su trabajo.



FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En RRHH

Deficiente comunicación de **nuevos proyectos** como lo fue la creación de una nueva planta. Lo cual generó insatisfacción, incertidumbre, rumores en los operarios debido al predominio de la informalidad de la comunicación y de la falta de participación a los mismos.

No existe un acercamiento entre los directivos/dueños y el nivel operativo de la empresa, no comparten actividades y no existe un medio de comunicación que los acerque, para generar **relaciones** de confianza, fidelidad, lealtad; lo que en consecuencia perjudica la consecución de los objetivos organizacionales. Una de las causas de que esto suceda es debido a la inexistencia de un departamento o encargado de la comunicación en la empresa que identifique estas falencias y propicie herramientas para solucionarlas. El departamento de RRHH no se encuentra del todo desarrollado y solo atañe cuestiones remunerativas y administrativas.

Se encuentran **carencias y barreras** comunicacionales como, personal con diverso nivel de formación intelectual, barreras de presión de tiempo, inexistencia de un medio popular de comunicación, como resultado de la inexistencia de un sistema de comunicación acorde; lo que trae aparejado muchas dificultades a la hora de coordinar los diferentes procesos en la empresa. Consideramos que esto se debe al desconocimiento que tienen tanto gerente como supervisores de la importancia que tiene la comunicación y la correcta utilización de los medios para ello. Además es importante aclarar que las barreras seleccionadas por los operarios no coinciden con aquellas especificadas por gerentes y supervisores (ver análisis páginas 90, 91 y 92) y quizás esto se deba a las diferencias que venimos observando a lo largo de todo este proceso de investigación del sistema comunicacional interno de PPP.

El nivel operativo no cuenta con un medio para expresar **reclamos dudas y sugerencias**, de igual manera anteriormente existió uno (buzón de sugerencia), que en su momento no fue correctamente aprovechado, debido a que no existió una correcta implementación y capacitación sobre su uso e importancia.

Deficiente utilización del recurso de la reunión, ya que los gerentes, quienes recurren a este dispositivo, manifiestan en su mayoría que dichas reuniones no son programadas adecuadamente en cuanto al contenido y orden de las temáticas, por lo que se vuelven tediosas y repetitivas. Esta situación se debe, como se expreso en la temática de barreras, a la falta de tiempo y voluntad por parte de los gerentes para organizar de manera correcta las mismas.

Insuficiente señalética de lugares específicos de trabajo, oficinas y departamentos, espacios físicos y de uso común (comedor), debido a la escasa y en la mayoría de los casos inexistente cantidad de carteles que rotulen estas áreas; lo que hace difícil la identificación de los distintos lugares, dejando a la vista el problema comunicacional y de información que la falta de señalización genera para los empleados y visitantes de PPP. Además si relacionamos esto con el hecho de que los operarios en su mayoría afirman no recibir una adecuada inducción ni poseer un reglamento interno que les permita conocer la planta en su totalidad, es de esperar que a la hora de identificar los espacios físicos de la empresa la falta de señalización sea un problema para cualquier empleado que se incorpore a PPP.

En base al diagnostico realizado a continuación exponemos las siguientes propuestas tendientes a mejorar o cambiar la situación actual del sistema de comunicación de PPP.



PROPUESTAS DE MEJORA



PROPUESTAS DE MEJORA

En función de las problemáticas evidenciadas en el diagnóstico, exponemos las siguientes propuestas para mejorar el actual sistema de comunicación interna, la coordinación entre los distintos departamentos; con el fin de promover el sentido de pertenencia, aumentar la motivación y mejorar el clima. A continuación, en cada una de ellas se detalla: el problema al cual responden, su justificación u objetivo, ventajas, metodología o actividades, responsables y costos.

- **“El destacado del mes”**

Problemática a resolver: el bajo nivel de motivación de los operarios.

Objetivo: es que el empleado se sienta reconocido y valorado más allá de la retribución monetaria.

Justificación: Cada individuo posee necesidades insatisfechas; de ser revertida esta situación generan motivación.

Ventaja: Fomentar el sentido de pertenencia, elevar la autoestima, reforzar el comportamiento deseado y en consecuencia lograr los objetivos.

Actividad a realizar: en una placa de acrílico transparente se colocará la foto de aquel operario que haya logrado cumplir con los objetivos establecidos en cada mes, tenga asistencia perfecta, o haya tenido alguna actitud a destacar, buenas conductas, en fin lo que considere el supervisor del área que sea necesario resaltar. Se necesitara contar con la colaboración de supervisores y gerentes de área para la elección del destacado. El dispositivo se ubicará en el ingreso a la planta, en el pasillo de acceso al vestidor ya que todos los operarios de distintos turnos podrán visualizarlo. En la misma plaqueta se destinaran unas líneas (no más de dos renglones) escritas en papel justificando el porqué se lo reconoció. Cada gerente deberá anunciar en una reunión de equipo el nuevo dispositivo, cuáles serán los aspectos a destacar, su periodicidad y ubicación.

Responsable: supervisor o gerente de cada área quien deberá evaluar y asignar el operario, y el gerente de recursos humanos.

Costo: realizado en placa de acrílico transparente con el plotter del logo de la empresa y espacio para adherir la foto del destaque, precio \$150.



Para la problemática de la falta de señalización de los sectores, departamentos o espacios físicos de uso común de la planta, utilizaremos la siguiente propuesta de mejora:

- **“Señalización”**

Rótulos y símbolos que sirven para identificar el destino encomendado a los espacios físicos dentro de la organización, según Piñuel Raigada, Marco Teórico página 42.

Objetivo: informar y comunicar al público interno y externo el destino encomendado a los espacios físicos dentro de la organización. Así se designa un rol/cargo, status y el desempeño de tareas



FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En RRHH

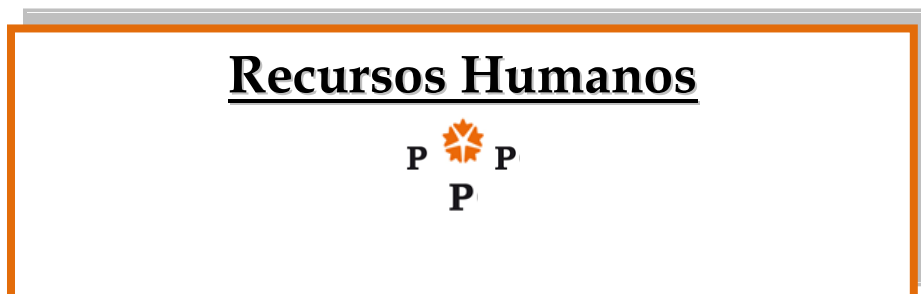
determinadas dentro de la organización. Evitar la deambulaci3n del personal cuando precisan encontrar a un compa1ero, superior o lugar espec3fico.

Ventajas: favorece la fluidez de la comunicaci3n interna ya que facilita la ubicaci3n espacial de cada departamento o sector como as3 tambi3n leg3tima actividades y funciones que se desarrollan en PPP.

Actividades a desarrollar: se colocaran carteles identificatorios en ac3rico, medidas 10 cent3metros de ancho por 30 cent3metros de largo, para colgar en las puertas de las oficinas del Presidente, Vicepresidente 1, Vicepresidente 2, Gerente General, Ingenier3a y nuevos proyectos, Procesos, Industrial, Desarrollo, Calidad, Recursos Humanos, Administraci3n, Finanzas, Marketing y Jefe de Sistemas, Comedor, Sala de Capacitaci3n, Vestuario, Sala de Reuni3n etc. Adem3s se instalaran carteleras en el hall de entrada con flechas que indiquen donde se encuentra cada departamento. Las mismas ser3n realizadas en banners con los colores de PPP; todo esto ser3 realizado desde el dise1o y presentaci3n por una empresa gr3fica elegida por la empresa. El departamento de Recursos Humanos junto con la colaboraci3n de alg3n operario de mantenimiento se proceder3 a la instalaci3n y ubicaci3n de dichos dispositivos.

Responsables: recursos humanos deber3 indicar cu3les son los carteles a realizar y se deber3 contratar una empresa de dise1o para que los realice, con el logo, gr3fica y colores de la empresa.

Ejemplos estimativos dise1ados por nosotras.



Costo: carteles realizados en placas de ac3rico de alto impacto con plotter incluido con el nombre del departamento, m3s logo de la empresa entre \$25 - \$30 cada uno. Total presupuestado por 14 unidades \$ 365:



Solo a modo de ejemplo:



Costo: de carteles con flechas identificatorias de las áreas de la empresa, realizados en placas de acrílico de alto impacto con plotter y logo de la empresa, medidas 1,20 metro de alto por 60 centímetros de ancho aproximadamente \$200 cada uno.

Relacionado a la señalización proponemos la instalación de **Carteles que contengan la Misión, Visión y Valores** de la empresa:

Problemática a resolver: desconocimiento general de todo el personal de la Misión, Visión y Valores de la empresa.

Objetivo: que todo el personal tenga visiblemente expuesta la misión, visión y valores de la empresa. Internalización y familiarización de la filosofía de PPP.

Ventaja: rápida internalización y conocimientos de las mismas.

Actividades a desarrollar: realización de carteles con la misión, visión y valores en placa de acrílico, medidas aproximadas 1metro por 50 centímetros; se enviarán a realizar los carteles a la gráfica y luego se procederá a la ubicación de los mismos de modo que queden visible en las áreas de mayor concurrencia para que todos en la planta tengan acceso a su visualización, por ejemplo en el comedor donde con seguridad todos los empleados podrán verlos.

Responsables: directivos y departamento de recursos humanos.

Costos: carteles realizados en placa de acrílico de alto impacto, con plotter más logo de la empresa \$270 cada uno, precio sugerido por 9 carteles para distribuir en la empresa \$ 2200.



Solo a modo de ejemplo:

VISION: "Son una organización de alto desempeño, que ofrece productos y servicios de calidad, orientada a la plena satisfacción de los clientes, consumidores y colaboradores; a través del equipo humano, innovación y alta tecnología; contribuyendo con la sociedad y generando utilidades que permiten su desarrollo y permanencia."



MISION: "Evolucionar de una respetada y confiable compañía de alimentos a una respetada y confiable compañía de alimentos, nutrición, salud y bienestar."



VALORES: Su filosofía de empresa, sus objetivos, su trabajo diario y el futuro tienen fundamento en 4 valores principales:

- Confianza
- Respeto
- Compromiso con la calidad
- Trabajo en equipo



Debido a la insuficiente cantidad de carteleras, su incorrecta ubicación y utilización en la planta; proponemos la "**Incorporación de nuevas carteleras y refuncionalización de las actuales**"

Objetivo: difundir información organizacional y de interés general para todo el nivel operativo. Como por ejemplo servicios médicos, cursos de capacitación a realizarse, acontecimientos sociales como cumpleaños, nacimientos, etc.

Ventaja: informa a los miembros de PPP sobre diversos acontecimientos institucionales y operativos de manera inmediata.

Actividades a desarrollar: Se colocará un panel de corcho con los colores identificatorio de la empresa, las noticias estarán impresas o escritas a mano con letra legible en hojas con el logo de la empresa, se utilizarán pines de colores para sujetar las mismas. Es importante destacar que en el Manual de Inducción (también propuesto por nosotras) se indicará la importancia que tiene este dispositivo y la información que este mismo contiene.



Responsables: Esta tarea debe estar a cargo el departamento de RRHH, que a su vez deberá estar en contacto con cada departamento para organizar la información a exhibir, de acuerdo a las necesidades del mismo. Es imprescindible controlar periódicamente que la información contenida en las carteleras no quede obsoleta.

Costo: Pizarra de corcho de 1.20 x 0.90 mts. \$329 pesos. Pines de colores por 100 unidades \$9.70 pesos. Ejemplo diseñado por nosotras:

“Noticias PPP”

- CUMPLEAÑOS DEL MES**
 - Jorge López: 6-11
 - Pablo Alves: 14-11
 - José Felle 23-11
- OBJETIVOS DEL MES**
 - PRODUCCION
 - RECHAZO
- VACUNACION**
 - EL 5-09
Desde Álvarez a la Holini
 - El 10- 09
Desde Iróz a Perez
 - El 15-09
Desde Quiroga a Zilli
- OTRAS NOTICIAS**
- CURSO DE BOMBEROS**
(En sala de capacitación)
11.30hs
19 – 11

Debido a la falta de actividades que acerquen a los mandos altos con el nivel medio y operativo manifiesto en la temática Relaciones en el análisis (página 84 hasta 88); es que proponemos una “actividad extra empresarial”. Denominación: **“DESAYUNOS DE TRABAJO PPP”**.

Objetivos: generar un espacio de diálogo entre los directivos de PPP y el personal de mandos medios y operativos; plantear dudas y realizar sugerencias sobre temáticas relacionadas a la empresa en general y el trabajo diario.

Ventajas: aporta valiosa información de distintas áreas de la empresa; fomenta la comunicación interna, porque involucran al personal, aumenta el sentido de pertenencia, mejora las relaciones interpersonales, y permite el intercambio de ideas u opiniones entre los miembros de PPP. Al realizarse esta actividad con integrantes de distintos departamentos se van a conocer actividades que se realizan en otras áreas.

Actividades a desarrollar: se propone que estos encuentros se realicen en el salón de capacitación de PPP. A dichos desayunos se invitaran a 15 personas. El patrón predefinido que se propone para la elección de los participantes, es respetando el apellido según el orden alfabético, de modo que a lo



FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En RRHH

largo del año todos puedan participar de los mismos. Se llevaran a cabo dos veces por mes y estará presente un miembro de la dirección; se sugiere que el primer y segundo miércoles de cada mes se lleven a cabo los “Desayunos de trabajos”. La invitación a supervisores será enviada a través del correo electrónico; mientras que a los operarios se les comunicara con la entrega de la invitación personal en sobre cerrado. El cronograma sugerido es:

Herramientas	Actividades involucradas	Horas
Desayunos de trabajo	Fomentar el aporte de nuevas ideas y sugerencias. Fomentar el sentido de pertenencia de los empleados. Fomentar la confianza entre el operario y el directorio.	9:30hs

Responsable: departamento de recursos humanos

Duración de la implementación: aproximadamente 5 o 6 meses, hasta completar la totalidad de los operarios de planta, para que todos tengan la oportunidad de participar, por lo tanto es una actividad que se desarrollara a lo largo del año.

Costo: Desayuno: Café con leche mediano con 2 medialunas y un vaso de jugo de naranja. Promedio \$15 por persona. Invitación: hojas A4 dura de color gris con impresión del modelo a continuación diseñado, costo \$1 por invitación.



- Para la problemática de la falta de un medio para atender dudas, reclamos y sugerencias de los operarios es que proponemos el “Establecimiento de un buzón de sugerencias”

Objetivo: brindar a todo el personal de PPP un canal accesible para emitir opiniones y sugerencias en cuanto a la tarea a desempeñar y a la empresa en general.

Ventajas: Conocer desde otra perspectiva cuestiones del ambiente laboral, brinda la posibilidad de potenciar el talento humano en la realización de las tareas.

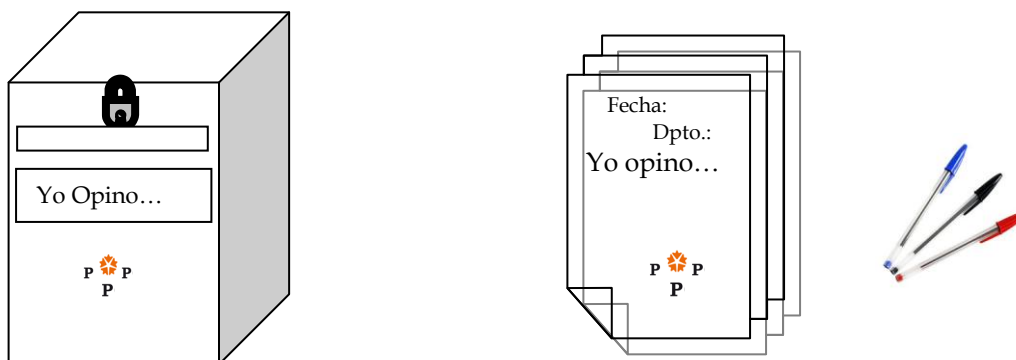
Actividades a desarrollar: Será necesario contar con una caja de madera con una ranura para colocar adentro los papeles con las sugerencias, inquietudes y dudas. Es necesario que esta caja este sostenida a la pared y que a su vez exista contiguamente un estante con un block de hojas en blanco con el logo de la empresa y varias lapiceras para que puedan escribir las notas y colocarlas automáticamente



dentro del buzón. Consideramos oportuno colocarlo en el hall de entrada a la empresa, lugar propicio y de accesibilidad para el empleado. Es necesario además, capacitar a los empleados sobre la importancia de este dispositivo, ya que como bien se comentó desde la empresa, anteriormente contaban con la presencia de un buzón pero era utilizado con bromas para los empleados. Es por ello que decidimos aclarar en el Manual de Inducción sugerido, como debe utilizarse esta herramienta y la importancia de la misma.

Responsables: Será necesario que periódicamente, el personal del departamento de recursos humanos revise el mismo para dar respuesta inmediatamente en caso que surja alguna sugerencia, de manera que se demuestre interés por conocer la opinión por parte de los empleados.

Costo: del buzón realizado en madera, pintado con los colores representativos de la empresa, medidas 60 centímetros de alto, 40 centímetros de ancho por 35 de profundidad, \$350 por unidad. Hojas A4 impresas con el logo de la empresa \$35 por 50 unidades y lapiceras \$ 2.80 cada una. Costo para el estante: \$45 madera maciza de 50 centímetros por 30 centímetros; par de ménsulas de metal: \$25.



- **“Diseño de un boletín interno”**

Problemática a resolver: falta de un medio de comunicación en común que mantenga comunicada a todos los niveles de la empresa.

Objetivo: Con esta herramienta se busca satisfacer las demandas comunicacionales de todo el personal de PPP a través de un soporte de aparición sistemática. Se propone un modelo escrito denominado **“PPP te cuenta...”**

Ventajas: A través de esta herramienta se busca dar a conocer al personal de PPP, los acontecimientos de la empresa y de los mismos miembros que la conforman de una manera ordenada, sistemática y continua. Por medio de esta acción, no sólo se busca informar, sino también aumentar el sentido de pertenencia de las personas, su implicación en la compañía y el orgullo de pertenecer a la misma. Se intenta fortalecer los vínculos con el personal a través de su participación en el contenido informativo.

Actividad a desarrollar: Se diseñará un Boletín Institucional de tirada trimestral que se plasmará a través de un soporte gráfico, al cual se podrá acceder retirando una copia en la entrada a la empresa. Proponemos la elaboración de un diseño impreso el cual contendrá entre otras cosas la siguiente información. Eventos sociales, nacimientos, cumpleaños e incorporaciones del mes. Novedades institucionales, nuevos proyectos y futuros proyectos, información sobre actuales y nuevos clientes entre otros. Se comunicaran las capacitaciones planificadas así como artículos o notas sobre temas de Recursos Humanos, negocios y empresas en general.

Responsables: Consideramos que el departamento de Recursos Humanos deberá ser responsable del mismo, desde luego, con la ayuda de una empresa gráfica para el diseño del mismo.

Costo:



PPP TE CUENTA...!

¡Estamos creciendo!

A partir del mes de Mayo, comenzamos con la construcción de nuestra nueva planta en donde elaboraremos nada mas ni nada menos que nuestra propia materia prima... Mucho esfuerzo abocado allí y del cual todos somos parte, porque nos permite una mejor competencia y desde luego un mayor crecimiento.



Hubo ascensos

Con motivo de la construcción de la nueva planta, mucho de nuestros empleados, han sido promovidos de sus puestos para ocupar nuevos cargos. Porque estamos orgullosos de ello, vale la pena destacarlos:

Juan Pérez... Gerente de Alcoholes

Roxana López... Gerente Maíz

Pedro Paz... Gerente Ingeniería

Cumplimos Objetivos

Si bien la mayoría de los esfuerzos están abocados a la BIO2 no hemos dejado de lado nuestros compromisos primordiales, es por eso que hay que destacar que los objetivos... han sido logrados GRANDE PPP!!!



Se incorporaron a nuestro staff:

Paola Sanchez: Recursos Humanos, Juan Cabrera: Marketing, Lucas González, Silvana Martínez, Analía Pereyra, Facundo Perales, José Álvarez, Javier Fabela, Guillermo Echeverría: Operarios.



Hubo nacimientos

03/11/ 2012 Paulina Álvarez

10/ 11/ 2012 Lucrecia Albornoz

Que los cumplas feliz...!

SEPTIEMBRE

Marcela Galdes, Héctor Lopardo, Gerardo Bustamante, Mario Aznar, Pablo Heredia, Martín Toledo, Claudia Villareal.





Para la problemática sobre la ausencia de un **Manual de Inducción** que acompañe la incorporación de un nuevo integrante, y la insatisfacción que manifestaron los operarios con el proceso de inducción (Temática Proceso de Inducción y Reglamento Interno página del análisis); es que proponemos la instauración de un “Manual de Inducción”, para el cual se reunió información proveniente de la gerencia de recursos humanos a través de una entrevista informal, en donde se les comento la idea de la propuesta a realizar, y por lo tanto se nos facilitó información proveniente de documentos procedentes del departamento de Recursos Humanos. Esta información también nos sirvió para realizar la capacitación para las reuniones que proponemos más adelante.

Objetivo: respaldar el proceso de inducción; y dar a conocer pautas fundamentales para el buen desempeño en la empresa.

Ventajas: dar a conocer las condiciones, características y especificaciones del puesto de trabajo, misión, visión, los valores y principios, organigrama, políticas de la empresa, historia, productos y marcas, responsabilidad social etc., y que son necesarios para la integración del nuevo empleado. Además al ser un dispositivo escrito y de entrega individual cada persona podrá consultar cuando lo necesite.

Actividades a desarrollar: Se diseñará un Manual de Inducción que se plasmará a través de un soporte gráfico, que se será otorgado a cada nuevo empleado que ingresa a trabajar a PPP. Como licenciadas de recursos humanos, acudimos a reunir la información necesaria desde la Gerencia de RRHH, hasta la página web de la empresa para poder proponer el siguiente esquema de Manual de inducción para PPP.

Responsables: Consideramos que el departamento de Recursos Humanos deberá ser responsable del mismo, desde luego, con la ayuda de una empresa gráfica para el diseño del mismo.

Costo: \$60 estimativos para un total de 100 unidades impresas a color en hojas común, encuadernado con tapas dura de cartón.

A modo de ejemplo proponemos el siguiente manual en el cual se encuentran contenidos distintos ítems, que SON necesarios que estén incluidos; pero ES NECESARIO DESTACAR QUE SÓLO desarrollaremos los que a la temática competen: como lo es...

Manual de Inducción Para empleados de PPP

¡Bienvenido a PPP!

Queremos darte la bienvenida y facilitar tu incorporación a nuestro equipo.

Aquí encontrarás la información necesaria durante los primeros días para conocer nuestra empresa, nuestra filosofía y nuestra gente.

Nos alegramos de tenerte con nosotros y esperamos que este material te resulte útil y entretenido.

No dudes en acercarte a Recursos Humanos o a tu Supervisor,

Jefe o Gerente para consultar todo lo que necesites.

¡Estamos para ayudarte y guiarte!

¡Bienvenido!



Todos somos PPP



FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En RRHH

Es importante para nosotros recordarte que con cada actitud, con cada palabra, con tu forma de comunicarte, vestirse y relacionarte con los demás, estás representándonos a todos los que conformamos PPP; nuestros productos, nuestras marcas, nuestros valores.

En pocas palabras "todo el esfuerzo del pasado, del presente y del futuro". Este es nuestro principal activo... y hoy sos parte de ese legado... te sumamos a nuestro compromiso.

Índice

1. Misión, Visión y Valores.
2. Breve Historia de Porta.
3. Nuestros Productos, Nuestras Marcas.
4. Nuestra Estructura.
5. Nuestra presencia en el País.
6. Nuestros Clientes.
7. Recursos Humanos.

Evaluación de Desempeño.

Formación.

Programa de Búsquedas Internas.

Comunicación Interna.

Beneficios.

8. Reglamento Interno.
9. Compromiso con la Calidad.
10. Higiene y Seguridad.
11. Responsabilidad Social.
12. Anexo 1: Datos útiles.

1. Misión, visión y valores.

1.1 Misión

Somos una organización de alto desempeño, que ofrece productos y servicios de calidad, orientada a la plena satisfacción de nuestros clientes, consumidores y colaboradores; a través del equipo humano, innovación y alta tecnología; contribuyendo con la sociedad y generando utilidades que permiten nuestro desarrollo y permanencia.

1.2 Visión

Evolucionar de una respetada y confiable compañía de alimentos a una respetada y confiable compañía de alimentos, nutrición, salud y bienestar.

1.3 Nuestros valores

Nuestra filosofía de empresa, nuestros objetivos, nuestro trabajo diario y nuestro futuro tienen su fundamento en 4 valores principales:

- **Confianza**
- **Respeto**
- **Compromiso con la calidad**
- **Trabajo en equipo**



¿Qué es la confianza para nosotros?

En un gran lugar de trabajo, la confianza se manifiesta en cada relación. Es un compromiso diario de todos los integrantes de la empresa sobre la base de la responsabilidad, la voluntad de realizar un buen trabajo, de dar lo mejor de cada uno. Si existe un alto nivel de confianza en un equipo de trabajo, las personas cooperan y colaboran, lo que conduce a interacciones positivas en el lugar de trabajo, a mejores resultados y a una satisfacción mayor de todos los integrantes.

¿Qué es el respeto para nosotros?

Respeto es "tratar al otro como nos gustaría ser tratados". Es tener en cuenta al otro como colaborador pero ante todo como "ser humano". Es darnos la posibilidad de trabajar en un lugar saludable, cordial donde todos podamos desarrollarnos y crecer para ser mejores personas. Para generar este clima de respeto, es importante fomentar las buenas actitudes, el buen humor, la cordialidad y educación entre todos los participantes de PPP.

¿Qué es comprometernos con la calidad?

El Compromiso con la Calidad es, para quienes somos parte de PPP un concepto muy concreto: "hacer bien las cosas, desde el comienzo, mejorando día a día". Es lograr un mejor producto, un mejor proceso, atender mejor a nuestros clientes y proveedores. Es desarrollar un mejor lugar de trabajo, un mejor grupo de compañeros, es ir superándose constantemente. Hacer Calidad es involucrarse y comprometerse con lo que uno hace. Controlar y verificar el propio trabajo. Dar ayuda o sugerencias a los compañeros de trabajo para así mejorar la eficiencia grupal. La Calidad en nuestro trabajo nos representa, nos enorgullece, nos hace sentir bien. La calidad de los productos que fabricamos es la que llevamos a casa, la que ofrecemos a nuestros hijos, la que compartimos con nuestros amigos, o con nuestras familias, por todo esto es que debemos defender la calidad y priorizarla ante todas las cosas.

¿Qué es para nosotros trabajar en equipo?

"Es la capacidad de fijar un objetivo con un conjunto de personas, que mediante el compromiso y la participación, logran alcanzarlo; enriqueciéndose a sí mismas y a los demás". Un buen trabajo en equipo requiere de competencias (habilidades, capacidades, aptitudes, etc.) por parte de sus integrantes. Para ello es preciso conocer la forma de hacer que cada individuo ponga lo mejor de sí, de lograr que aporte lo suyo, en el momento y de la forma más conveniente y de esta manera, alcanzar los objetivos, con eficiencia.

2. Breve historia de PPP

3. Nuestros Productos- Nuestras Marcas.

Alcoholes (Alcohol etílico - Alcohol en gel)

Vinagres (Vinagres Aditivados, Tradicionales y Saborizados - Aceto Balsámicos - Aderezos PPP)

Bebidas Blancas (Vodka Nikita - Ron Dorado - Ron Blanco)

Domisanitarios (Suavizantes)

Cosméticos

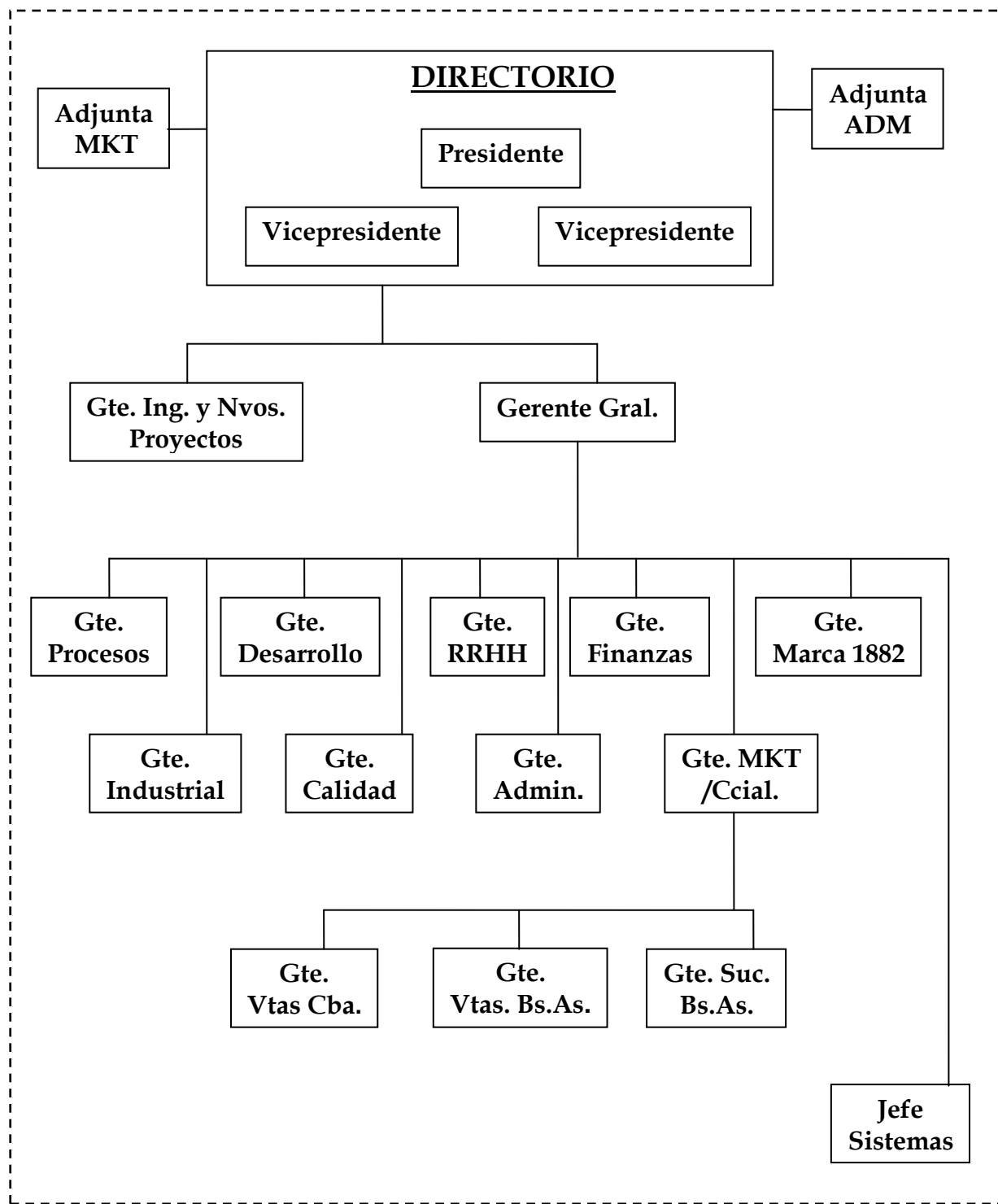
Fernet (Fernet 1111)

Licores (Café Licor - Guindado PPP)

Bebidas no alcohólicas (**Jugo de Limón**)



4. Nuestra estructura





PPP está organizada y dividida en distintas áreas o divisiones de trabajo, a continuación una breve descripción de cada una:

División licores

Área Soplado de Envases

Área de Mantenimiento

Área Destilería

Área de Logística

Depósito de Insumos

Depósito de producto terminado

Flota de camiones

Laboratorio de Desarrollo de bebidas y alcoholes

Laboratorio de Evaluación sensorial

División Cosméticos

División Vinagres

Área de Administración

Área de Marketing

Área Comercial

5. Nuestra presencia en el país

6. Nuestros clientes

7. Recursos Humanos

Pretendemos que todos los integrantes de PPP se sientan parte de la empresa. La gestión de los Recursos Humanos en PPP está inspirada en el respeto a las personas, en una preocupación permanente por el desarrollo personal, y en la consecución de una efectiva igualdad de oportunidades, a través de un diálogo amplio y sin restricciones. Es objetivo estratégico de PPP es disponer de una dotación ajustada, productiva, flexible e idónea, positivamente motivada con el máximo nivel de capacitación profesional y altamente comprometida.

Evaluación del Desempeño

Formación

Programa de Búsquedas Internas

Comunicaciones Internas

PPP identifica la comunicación interna como un elemento clave para la gestión y para la integración de los equipos. El principal instrumento de comunicación debe ser la estructura de jefatura existente.

¿Por qué tenemos que comunicarnos?

Facilita el conocimiento de la estrategia, los proyectos y los objetivos de PPP, y toda información de interés para los integrantes de la empresa. Canaliza las comunicaciones asegurando que no se produzcan vacíos, ni duplicaciones en la información. Transmite nuestra imagen y filosofía, ayudando a determinar la identidad propia de PPP. Favorece la integración de las diferentes áreas y la creación de la cultura corporativa, promoviendo la participación de todos los que formamos parte de



FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En RRHH

PPP. Potencia el compromiso y la motivación de los empleados, creando un espacio de reflexión sobre diversos temas de interés.

Las comunicaciones internas son el mecanismo especialmente diseñado para funcionar como vehículo de los diferentes tipos de informaciones.

Cartelera: la cartelera está ubicada en cada sector con todas las novedades, acontecimientos, eventos, cumpleaños, reconocimientos de cada mes.

Recibo de sueldo: Algunas comunicaciones serán abrochadas con el recibo de sueldo. Es importante la lectura de las mismas, ya que es otra forma de enterarte sobre los cambios legales, específicos de liquidación, administrativos, etc.

IMPORTANTE: Deberán revisar diariamente la cartelera más próxima a su lugar de trabajo, ya que en ellas encontrarás información útil e importante que tus superiores y directivos desean comunicarte.

Es importante destacar, que a nuestra empresa le interesa conocer tu opinión, duda o sugerencia. Es por ello que dejamos a tu disposición en el hall de entrada, el buzón de sugerencias con hoja y lapicera donde podrás depositar en el mismo tu consulta. Esta herramienta es de gran utilidad si se le da el uso apropiado, por eso te pedimos que seas responsable en cuanto a su uso, respetando aquel compañero que así lo haga, "Dale la importancia que se merece a tu palabra".

Beneficios

Deseamos que desde un comienzo te sientas comprometido, integrado, motivado. Que nuestra empresa sea un lugar de desarrollo, crecimiento y mucho más que "solo un trabajo". Como parte de este proceso, desarrollamos un sistema de beneficios exclusivos para nuestro equipo de trabajo. Te invitamos a conocerlos:

- Pago del almuerzo al 50%. Para quienes almuerzan en la empresa, PPP asume el 50% del valor del almuerzo. (El saldo restante se debita mensualmente del sueldo del empleado).
- Préstamos al personal. El personal puede solicitar préstamos que le son luego descontados en cómodas cuotas sin intereses.
- Premios por desempeño. PPP recompensa a su gente con premios por el buen desempeño.
- Capacitaciones: Para crecer profesional y personalmente.
- Regalos para efemérides. (día del padre, de la madre, del niño, de la secretaria, del ingeniero, del contador). Queremos agasajar a cada uno en su día.
- Regalos por momentos especiales. (cumpleaños, casamientos, paternidad).
- Descuentos en mercadería de la empresa. Mensualmente se pueden retirar productos elaborados en nuestra empresa a precios mínimos.
- Kit Escolar. Al comienzo del año lectivo PPP ayuda a sus familias con la entrega de útiles escolares.
- Sorteo de entradas: Para todos los espectáculos o eventos que alguna de nuestras marcas auspicie se sortean entradas entre el personal.
- Canasta Navideña: A fin de año estaremos presentes en las mesas de nuestras familias.
- Minutos libres para uso personal: Para aquellos que por su función cuentan con celulares corporativos.
- Estacionamiento techado: Espacio destinado al estacionamiento para quienes se trasladen en sus vehículos.
- Compra de motos a un precio diferencial: Para todos los empleados con más de dos años de antigüedad, en 11 cuotas fijas en pesos.
- Descuentos en comercios.
- Merchandising: productos promocionales de cada una de las líneas de PPP para su gente.



8. Reglamento Interno

La verdadera disciplina consiste en la voluntad efectiva de cooperar al bien común de la empresa mediante el cumplimiento de las normas, órdenes e instrucciones recibidas. Te invitamos a conocer nuestras “Normas de Conducta”:

¿Qué esperamos de un integrante de PPP?

- Tratarnos con respeto y cordialidad. Acompañar a nuevos integrantes en su proceso de inserción a la empresa. Fomentar buenas prácticas de cortesía como el saludo diario, la sonrisa y el buen trato.
- Cuidar todas las instalaciones, herramientas y recursos como si fueran de nuestra propia casa.
- Realizar nuestro trabajo con dedicación, responsabilidad y dando lo mejor en cada momento.
- Contribuir a formar equipos de trabajo, lograr los objetivos y sentirnos orgullosos de nuestro trabajo y resultados.

Nuestros Horarios de Trabajo

Personal de Fraccionamiento, Elaboración de Cosméticos, Licores, Domisanitarios, Logística y Mantenimiento; Personal de Elaboración de Vinagre, Destilería y Soplado; Personal de Administración; Personal de Marketing.

Horas Extras

Vacaciones

Presentismo perfecto

Presentismo completo

Llegada tarde

Permisos

Ausentismo

Enfermedad no laboral

Ropa de trabajo

Curso de capacitación

Almuerzo

Faltas graves

Sanciones disciplinarias

9. Compromiso con la calidad

9.1. Sistema de calidad

9.2. Política de calidad

10. Normas de higiene y seguridad

Para una mejor convivencia en nuestro lugar de trabajo se espera que todos contribuyamos con las siguientes Normas de Higiene y Seguridad:

Instrucciones a seguir en caso de accidente laboral

Accidentes en planta

Accidentes in itinere



Acción ante emergencias

11. Responsabilidad Social

12. Anexo 1: Datos útiles

Teléfono de los sectores y sus responsables:

- Gerente de Recursos Humanos: María Elena Rodríguez: 0351-4526012 interno 122.
- Gerente de Administración: Patricia Rojo: 0351-4526012 interno 125.
- Gerente de Producción: Gustavo Gallardo: 0351-4526012 interno 130.
- Gerente de Mantenimiento: Nicolás Magro: 0351-4526012 interno 131.
- Gerente de Marketing: Diana Caro: 0351-4526012 interno 120.
- Gerente de Finanzas: Pablo Carvajal: 0351-4526012 interno 121.

Esperamos que este material haya sido de utilidad y un buen comienzo de tu carrera en la empresa. Para mayor información no dudes en recurrir a tu gerente, supervisor o jefe y al departamento de Recursos Humanos.

Algunos sitios que te recomendamos visitar para conocer PPP más profundamente:

- Nuestra página web: www.ppp.com.ar
- Página web: "A great Place to work"

¡Nos vemos!

- **“Capacitación a gerentes y supervisores sobre el recurso”**

Debido a lo expresado en el análisis en la temática de reuniones con respecto a la mala utilización de este dispositivo de comunicación; es que proponemos realizar a gerentes y supervisores una capacitación sobre cómo optimizar su utilización.

Objetivo: mejorar la planificación, reforzar las ventajas, desventajas, características y organización de las reuniones; demostrar el valor de este recurso tan empleado por la empresa.

Ventajas: brinda herramientas para desarrollar las mismas de manera eficiente y evitar que los directivos las consideren una pérdida de tiempo, un monólogo por parte de los directivos y que en definitiva no terminan solucionando nada.

Actividades a desarrollar: Para la enseñanza se utilizara la sala de capacitación ubicada dentro del mismo predio de PPP. Se invitara a los directivos, gerentes y supervisores vía mail, desde el departamento de Recursos Humanos. Se realizará en el horario de trabajo, de 17:00 a 18:30 aproximadamente, en donde además del contenido teórico se buscar diseñar entre todos una estructura a seguir que permita organizar la misma. Las temáticas serán extraídas del marco teórico de la correspondiente tesis y de ser necesario recurrir a diversas páginas de Internet. Los contenidos serán expuestos en filminas proyectadas en una pared bajo el programa de Power Point. Además se acompañara con un refuerzo oral para explicar y profundizar los mismos.

Responsable: el mismo departamento de Recursos Humanos, y de ser necesario contratar alguna empresa capacitadora que se especialice en la temática.

A modo de ejemplo en cuanto a contenido y formato proponemos la siguiente capacitación. La cuál deberá ser aprobada por el departamento de RRHH.



LA REUNION



¿QUE SIGNIFICA?

Cuando se destina un tiempo del trabajo para el desarrollo de la tarea consistente en **escuchar** e **intercambiar** información en grupo.

La reunión es, en efecto, un mito y una panacea en las empresas, que lleva a muchos directivos a la falsa idea de que todo se arregla con una reunión.



TIPOS DE REUNION:

- ❖ Reuniones para informar
- ❖ Reuniones para recoger información
- ❖ Reuniones para formar
- ❖ Reuniones para intercambiar puntos de vista
- ❖ Reuniones para llegar a un acuerdo
- ❖ Reuniones para generar ideas
- ❖ Reuniones para tomar decisiones





VENTAJAS



1. Permite la definición de un grupo.
2. Los asistentes del grupo ponen al día, añaden y revisan información.
3. Cuando se juntan diferentes personas para que piensen juntas, se obtiene un resultado superior.
4. Hacen surgir en los asistentes un compromiso hacia las decisiones tomadas.
5. Cuando son participativas promueven la integración e implicación.



DESVENTAJAS





El exceso de reuniones las convierte en una carga de trabajo.
La duración de una reunión puede condicionar su éxito.
Con el transcurso del tiempo las personas disminuyen su atención y aumenta su cansancio.



PREPARACION DE LA REUNION

- 1- Definición de los objetivos: fijar los objetivos de la reunión.
- 2- La elección de los participantes: la eficacia de una reunión depende mucho de los participantes.
- 3- Planificar el desarrollo de la reunión: es un desarrollo de las cuestiones que se abordarán.
- 4- Organización del material de la reunión: tenemos que tener en cuenta: los documentos, preparar la sala, los aspectos anexos: la botella de agua, papelería, bolígrafos..., hacer un recordatorio de la convocatoria, asegurarse que asistirán.



DESPUÉS DE LA REUNIÓN...

Se recomienda consignar las notas mientras la reunión todavía está fresca en su mente, es decir inmediatamente después de la reunión, ya que las notas tomadas durante la misma recurren a la "memoria de corto plazo". En particular, las notas deben incluir lo siguiente:

- Tema de la reunión,
- Fecha de la reunión,
- Participantes (y personas ausentes con aviso),
- Orden del día,
- Resumen de cada tema del orden del día,
- Informe de las decisiones.

De no contar con notas, será indispensable crear un informe sencillo de las decisiones.





CONCLUSIÓN



CONCLUSIÓN

Para alcanzar los objetivos planteados por una organización es necesario que todo el personal tenga conocimiento de los mismos y esto se logra con un eficiente sistema de comunicación interna. En este marco, esta última adquiere relevancia porque brinda herramientas sumamente beneficiosas para lograr en este caso mejorar el flujo de comunicación entre los diferentes estratos, coordinar las diferentes áreas y fomentar el bienestar del personal.

El aporte que a nosotras como cuasi licenciadas de Recursos Humanos nos ofrece esta experiencia es fuertemente positivo si consideramos que pudimos emplear todos los conocimientos incorporados en este desafío que implicó proponer soluciones desde la postura de un profesional en RRHH, con las responsabilidades y riesgos que esto implica.

Además debemos reconocer como punto desfavorable aquellos aspectos burocráticos de la empresa por ejemplo a la hora de realizar las entrevistas las cuales eran muy difíciles de coordinar y al mismo tiempo no se disponía de mucho tiempo para realizarlas. Al transcurrir los días, los cuestionarios se volvían obsoletos; como por ejemplo cuando realizamos el prediagnóstico detectamos como problema que el personal se enteraba del lanzamiento de un nuevo producto a través de la publicidad televisiva y cuando realizamos la entrevista al gerente de Marketing éste nos informó que se había incorporado un sistema de reuniones programadas en donde se mostraba el spot publicitario a todo el personal de la planta. Otro claro ejemplo es que el supervisor de producción; manifestó en su entrevista, que su inducción fue incompleta; ya que no se le había indicado el punto de encuentro ante cualquier suceso de emergencia el cual debió superar con incertidumbre; por otro lado todos los gerentes reconocieron que la inducción actualmente incluye una capacitación relacionada a la evacuación e identificación de estos puntos de encuentro ante emergencias. Podemos decir que a lo largo de la tesis muchos aspectos reconocidos como falencias en el diagnóstico fueron superados o modificados.



BIBLIOGRAFÍA



BIBLIOGRAFÍA

- Bartoli, Annie, "Comunicación y Organización", ed. Paidós. 1992
- Chiavenato Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", 5° edición, ed. Mc Graw Hill. 2001
- Ciamberlani Lilia y Steinberg Lorena, "Comunicación para la Transparencia", ed. Granica. 1999
- Del Artículo: «Definición de Misión», de Ivan Thompson, Publicado en la Página Web: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>, Obtenido en Fecha: 04-12-06.
- Castillo Esparcia, Antonio. "Comunicación Organizacional, Teorías y Estudios", ed. Clave Aynadamar
- Fernandez Collado Carlos, "La Comunicación en las Organizaciones", ed. Trillas. 1999
- García Jiménez Jesús, "La comunicación interna", ed. Díaz de Santos. 1998
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, "Las Organizaciones", ed. Mc Grow Hill 10ª edición. 2001
- Gibson, James, Ivansevich, John, Donnelly, James, "Las Organizaciones", ed. Diorki. 2000
- Jhonson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard, "Dirección Estratégica", 7° edición, ed. Pearson Prentis Hall. 2006.
- Leitman Jack, "Negocios Exitosos", ed. Mc Graw Hill, 2000.
- Páez Lilian, "Guía de Estudio Comunicación I". Licenciatura en Recursos Humanos IUA 2005
- Páez Lilian, "Guía de Estudio Comunicación II". Licenciatura en Recursos Humanos IUA 2005
- Piñuel Raigada José L, "Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones", ed. Síntesis. 1997
- Rivera Ramón L, "The Variable Independent", Daily News. Puerto Rico. 2009
- Sanz de la Tajada Luis Ángel, "Integración de la Identidad de la Imagen de la Empresa, ed. Esic. 1994.

- Sitios Web:

-<http://www.degerencia.com/articulo/sentido-de-pertenencia-un-valor-contradictorio>

-http://noticias.empleo.com/colombia/mundo_empresarial/el-sentido-de-pertenencia-en-la-organizacin-n/6585356 - Redacción empleo.com

-<http://es.wikipedia.org/wiki/Tel%C3%A9fono>

-<http://www.emagister.com/curso-compendio-marketing-institucional/plan-comunicacion-interna>.

Ramón Ayala



ANEXO



ANEXO

Entrevista Preliminar y de Prediagnóstico.

Lic. María Elena R. Gerenta de RRHH

EMPRESA:

- 1) ¿A qué se dedican? ¿Qué producen?
- 2) ¿Podría comentarnos brevemente la historia de la empresa?
- 3) ¿Cuál es su visión, misión y estrategia?
- 4) ¿Poseen un manual corporativo?
- 5) ¿Cuáles son los países con los que trabaja?
- 6) ¿Cuántos empleados trabajan en la empresa en la actualidad?
- 7) ¿Cómo está organizada la empresa?
- 8) ¿Poseen Organigrama? ¿El personal tiene conocimiento de este? ¿Los departamentos están correctamente definidos?
- 9) ¿Cuáles considera que son los departamentos más importantes?
- 10) ¿Tienen objetivos estratégicos o plan estratégico? ¿Cada cuanto se modifica o reformula el mismo?
- 11) ¿Cómo se comunican estos objetivos al personal?

RECURSOS HUMANOS:

- 1) ¿Cuentan con departamento de recursos humanos?
- 2) ¿Cuántas personas lo integran?
- 3) ¿Considera usted que el personal es un recurso importante o clave dentro de la organización?
- 4) ¿Realizan análisis FODA?
- 5) ¿Poseen manual de inducción?
- 6) ¿Cuentan con programas de formación o capacitación?
- 7) ¿Cuáles son los conflictos que se presentan más a diario en el área de recursos humanos?

COMUNICACIÓN:

1. ¿Tienen área de comunicación? ¿Quién desempeña las tareas? ¿Hay un departamento específico de comunicación o se desarrolla dentro del departamento de Recursos humanos?
2. ¿Cuál es el nivel de capacitación que poseen las personas que desarrollan las funciones de comunicación en la empresa? (si hubiese alguien a cargo)
3. ¿Cuál es la importancia que el director le da a la comunicación en la empresa?
4. ¿Cómo se comunican los objetivos generales y específicos de la empresa y del departamento, al personal?
5. ¿La comunicación es centralizada o descentralizada? En caso de estar centralizada ¿En qué puesto?
6. ¿Cómo es la comunicación entre niveles y actividades? ¿Están claras o correctamente definidas las relaciones entre los departamentos? ¿Los empleados tienen conocimiento de éstas?
7. ¿Cuál es la tipología de comunicación de la empresa? Formal e informal
8. ¿Cuáles son los canales de comunicación ascendente o descendente?
9. ¿Cómo se introduce al empleado en la cultura de la empresa a nivel comunicacional?
10. ¿Considera usted que ofrecen información necesaria a cerca de sus productos (ya sea a cerca de diseño, precio y calidad)?



FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En RRHH

11. ¿Les interesa fomentar relaciones informales fuera del ámbito laboral?
12. ¿Cuáles son los conflictos que se presentan referidos a la comunicación interna? (Por ejemplo las personas que no se enteran de los eventos de la empresa)
13. ¿Existen medios para atender reclamos, quejas, dudas o sugerencias por parte de los empleados?
14. ¿Cuándo existen conflictos de comunicación cual es el proceso de resolución? ¿Quién lo lleva a cabo o quienes lo solucionan?
15. ¿Cuáles son las instancias que el personal tiene para comunicarse con pares o superiores?



Entrevistas a Gerentes y Supervisores

Comunicación y empresa

1. ¿Por qué cree usted que la comunicación es importante para el director de la empresa?
2. ¿Podría describir como es el plan de comunicación a nivel empresa? ¿Y a nivel departamental?
3. ¿Qué tipo de procedimientos utilizan para comunicar las actividades? (escritos o orales)
4. ¿Considera que la comunicación interna es más bien formal o informal? Cierre
5. ¿Podría comentarnos cuál es la misión y la visión de la empresa? ¿Nos podría describir los valores o principios?
6. ¿Cuál es el contenido general del reglamento interno? En el mismo.... ¿Que se menciona con respecto a la cultura? ¿Y a la comunicación?
7. ¿Qué medios se utilizan para transmitir la cultura a los empleados?
8. ¿Quién participa de la inducción del personal? ¿Qué se le comunica al empleado?
9. ¿Qué información se les brinda a los empleados en caso de crear un nuevo producto y lanzarlo al mercado?
10. ¿Cómo trabaja usted en su área la motivación, la satisfacción y el rendimiento de los empleados?
11. ¿Qué valoración realiza del clima laboral en su área?
12. ¿Cómo percibe el grado de compromiso de los empleados? ¿Qué actividades realizan para fomentarlo?
13. ¿Cómo califica usted su sentido de pertenencia para con la empresa?
Asigne puntuación del 1 al 5 (donde 5 es el valor máximo y 1 el valor mínimo)

	Puntuación				
	1	2	3	4	5
Sentido de Pertenencia					

Comunicación y relaciones entre departamentos (coordinación)

1. ¿Cuáles son los objetivos generales y específicos de su área ¿y qué medios utiliza para comunicárselos al personal?
2. ¿Puede describir la relación con sus subordinados? ¿y con sus pares y directivos?
3. ¿Fomentan en su departamento relaciones de convivencia? ¿se realizan reuniones fuera del ámbito laboral?
4. ¿Cuáles cree que son las mayores dificultades que se presentan en su área con respecto a la comunicación interna? Barreras
5. ¿Podría detallarnos como es la comunicación con las distintas gerencias?
6. ¿Qué carencias comunicacionales identifica usted en su departamento? ¿y en la empresa?

Comunicación e instrumentos herramientas - medios

1. ¿Qué canales o medios se utilizan para comunicar las directivas a los empleados? ¿Con que herramientas cuentan ellos para poder comunicarse con los superiores?
2. ¿Cuáles son los medios de comunicación y el procedimiento que se utilizan para atender reclamos, dudas, quejas o sugerencias por parte de los empleados?
3. ¿Cuáles son las herramientas de comunicación interna que se utilizan en su departamento? Cartelera, buzón, mail interno, periódico interno, memo, etc.
4. ¿Realizan reuniones? ¿Cada cuanto? ¿Quiénes participan? ¿De qué tipo?
5. En las reuniones ¿se permite el intercambio de opiniones?
6. ¿Qué nuevas herramientas de comunicación han implementado en su departamento?
7. ¿Le parece suficiente la señalética en su departamento?



FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En RRHH

1-Por favor valore los siguientes aspectos sobre el uso de los canales de información:

Con mis compañeros de departamento:	Reuniones	Correo electrónico	Teléfono	Comunicación informal	Grupos de trabajo	Video conferencia
Se usa poco						
Uso adecuado						
Se usa en exceso						
Ns/ nc						
No procede						

Con los de otros departamentos o servicios:	Reuniones	Correo electrónico	Teléfono	Comunicación informal	Grupos de trabajo	Video conferencia
Se usa poco						
Uso adecuado						
Se usa en exceso						
Ns/ nc						
No procede						

2-En términos generales ¿Cómo valora la efectividad en la comunicación con su jefe?

Nada efectiva () Poco efectiva () Efectiva () Bastante efectiva () Muy efectiva ()

3-En términos generales ¿usted transmite libremente información y se comunica con su jefe directo y otros cargos de la compañía? Para responder, utilice la escala del 1 al 5, en la que 1 es la puntuación mínima y 5 la máxima.

	Valoraciones				
	1	2	3	4	5
Con mi jefe directo					
Con otros cargos de la compañía					

4-¿Cree que a la hora de recoger información de sus empleados "PPP"?...

	Sí	No
...Cuenta con herramientas adecuadas		
...Tiene una voluntad seria para conocer la opinión de sus empleados		
...Cuenta con una metodología clara para recoger este tipo de información		
...cuenta con jefes de equipo interesados en realizar esta tarea		
...Crea un clima idóneo para que esta transmisión se haga de manera fluida		
...Se preocupa por que la información recogida tenga efectos visibles en la empresa		



5-¿Tiene un equipo de personas a su cargo?
Sí () No ()

6- ¿Se encuentra con alguno/s de los siguientes obstáculos a la hora de comunicar información de “PPP” a su equipo?

Por favor, marque todos los que procedan:

Ausencia de un procedimiento definido ()

Exceso de información a trasladar ()

Falta de definición de la prioridad a otorgar a cada tipo de información ()

Ausencia de materiales adecuados ()

Desconocimiento de los canales idóneos para ello ()

No encuentro ningún obstáculo ()

Falta de tiempo ()

Desconocimiento de lo que sucede en otras áreas ()

Autorización para informar ()



Encuesta a Operarios

1- El directorio, a la comunicación interna... ¿Qué importancia le asigna?

Mucha importancia () Poca importancia () Ninguna importancia ()
No sabría decir ()

2-¿Cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna en la empresa?

Muy satisfecho () Bastante satisfecho () Satisfecho () Poco satisfecho ()
Nada satisfecho ()

3-¿Cuál es su grado de satisfacción con las herramientas principales a través de las que se realiza la comunicación interna en la empresa?

Muy satisfecho () Bastante satisfecho () Satisfecho () Poco satisfecho ()
Nada satisfecho ()

4-Por favor, valore del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima, el grado de interés que tiene para usted las siguientes herramientas de comunicación:

	1	2	3	4	5
Buzón de sugerencias					
Internet					
Reuniones					
Revista interna					
Tablón de anuncios					
Inducción					
Señalizaciones					
Reclamaciones					
Audiovisuales					
Visitas de empresas					
Entrevistas individuales					
Seminarios de estudios					
Videoconferencias					
Comunicados internos					
Mensajes por alta voz					
Circulares y notas corporativas					
Correo electrónico					

¿Con cuales de las herramientas anteriores les gustaría que la empresa se comunicara con usted?

.....
.....

5-Por favor, valore del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima, su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:



La comunicación que me facilita esta empresa...

	1	2	3	4	5
...logra que me sienta miembro de la empresa y me comprometa con los objetivos de ésta...					
...me permite conocer sus objetivos y resultados a nivel interno y externo...					
...me ayuda a entender cuál es la situación de la empresa en el mercado...					
...me ayuda a saber a qué se dedica la empresa (productos, servicios, aplicaciones, etc.)					
...me permite encontrar la información necesaria para realizar mi trabajo...					

6-Por favor, valore del 1 al 5, donde 1 es la puntuación mínima y 5 la máxima, los siguientes aspectos sobre la comunicación con sus compañeros de áreas:

	1	2	3	4	5	NS/NC
¿La Comunicación es efectiva?						
¿Sabe a quién se tiene que dirigir?						
¿Fluye adecuadamente la información?						
¿Considera que hay suficiente diálogo?						

7-En términos generales ¿Cómo valora la relación con su jefe?

Muy mala () Mala () Buena () Muy Buena ()
Excelente ()

Por favor, valore del 1 al 5 las siguientes afirmaciones, siendo 1 "Nada de acuerdo" y 5 "Completamente de acuerdo":

Mi jefe ...	1	2	3	4	5
...crea un entorno motivador					
...logra el compromiso del equipo en la consecución de los objetivos					
...genera un sentimiento de pertenencia a la compañía					
...contribuye a mi desarrollo profesional					
...comunica los objetivos y resultados de la compañía					
...comunica los objetivos del equipo y los resultados de su área					
...comunica los valores de la compañía					
...comunica y explica los temas salariales					

8-¿Cree usted que la comunicación interna en esta empresa favorece que conozca los valores de la compañía?

Si mucho () Si bastante () A medias () No demasiado () No lo creo ()
No estoy seguro ()

Si ha contestado "No" o "no demasiado" en la pregunta anterior: ¿A qué cree que se debe esto?



Escala de Likert

A continuación, señale con una cruz (en el cuadro en blanco) la opción con la cual se identifique:

1. La empresa me comunica de manera clara su misión y visión.

5		4		3		2		1	
Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy Pocas Veces		Nunca	

2. Los directivos dan a conocer los logros de la empresa.

5		4		3		2		1	
Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy Pocas Veces		Nunca	

3. Mi jefe fomenta una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo.

5		4		3		2		1	
Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy Pocas Veces		Nunca	

4. Mis superiores tienen en cuenta mis opiniones.

5		4		3		2		1	
Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy Pocas Veces		Nunca	

5. Mi jefe inmediato se preocupa por mis asuntos personales.

5		4		3		2		1	
Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy Pocas Veces		Nunca	

6. Mi jefe reconoce adecuadamente mis logros o actuaciones destacadas.

5		4		3		2		1	
Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy Pocas Veces		Nunca	

7. El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado.

5		4		3		2		1	
Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy Pocas Veces		Nunca	



8. Siento que mis tareas tienen poca relación con el éxito de la empresa.

1		2		3		4		5	
Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy Pocas Veces		Nunca	

9. Percibo un excelente ambiente laboral en la empresa.

5		4		3		2		1	
Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy Pocas Veces		Nunca	

10. El ambiente laboral de mi área de trabajo es tenso.

1		2		3		4		5	
Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy Pocas Veces		Nunca	

11. Me interesa participar de fiestas y eventos de la empresa.

5		4		3		2		1	
Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy Pocas Veces		Nunca	

12. Conseguir los logros de la empresa, es también conseguir los logros personales.

5		4		3		2		1	
Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy Pocas Veces		Nunca	

¡¡¡La encuesta ha concluido. Muchas gracias por su colaboración!!!



OBSERVACIÓN

En la visita que realizamos a la empresa, en primera instancia pudimos observar a lo lejos una torre con el nombre y logo identificador de la misma. Se ingresa a ella a travesando un gran portón que permite el ingreso al predio fabril; a la derecha se encuentra el estacionamiento para empleados, proveedores y público en general, y a la izquierda el edificio de ingreso. Allí, en la sala de espera se encuentran exhibidas en vitrinas, las etiquetas de los distintos productos de la empresa. El encargado de este sector, controla el ingreso y egreso de todos los empleados, clientes y/o proveedores. En este edificio de entrada, se encuentran también los vestuarios tanto para damas como para caballeros con sus respectivos baños, una oficina para recibir proveedores, una sala de capacitación amplia, con baño y cocina privado y una sala de depósito.

Una vez corroborada nuestra cita con la gerente de RRHH nos autorizaron el ingreso a las oficinas. Luego de pasar por un hermoso y forestado jardín, donde se encuentra también el estacionamiento de los directivos VIP, accedimos a otro edificio donde se encuentra un amplio y amoblado hall, con la correspondiente recepcionista, quien informa nuestra llegada a la gerente de RRHH. Nos indicaron que en este edificio se encuentran, en un pasillo a la izquierda, del lado izquierdo los baños de damas y caballeros, a ser compartidos con las distintas gerencias, consecutivamente se encuentran las oficinas, con sus respectivas divisiones en boxes para los colaboradores de RRHH (1 colaboradora), Finanzas (2 colaboradores), Administración (1 Adjunta), Gerencia General (individual), en el lado derecho del pasillo encontramos dos salas de reuniones y tres laboratorios; al finalizar este pasillo podemos ver las 3 oficinas individuales del directorio, las cuales cuentan con baño privado y cocina comedor privada. Del otro lado de la recepción se encuentra la sala de Marketing con sus respectivos boxes (4 colaboradores) y la oficina del Gerente de Marca. Contiguamente a esta sala, con acceso interno y externo existe una sala de máquinas en desuso. Cabe destacar que ninguno de estos departamentos u oficinas se encuentran señalizadas con ningún cartel indicativo haciendo referencia a las funciones y las personas que allí se desempeñan.

Fuera de este edificio se encuentra la fábrica propiamente dicha, cuenta con calles amplias para el acceso de camiones de carga y de almacenamiento, camionetas y mulitas de carga y descarga. Estas calles están correctamente señalizadas con sendas para la circulación peatonal y vehicular. En la entrada a cada sector encontramos matafuegos, cartelería y recordatorios de normas de higiene y seguridad. Observamos que todos los operarios cuentan con uniforme, ya sea mameluco o pantalón y remera, con el logo de la empresa, excepto en laboratorio que utilizan guardapolvos blancos y gafas transparentes, el calzado en todos los casos es borcegú con punta metálica recubierta y todo aquel que ingresa a este sector deberá usar casco sin excepción. Así lo hicimos nosotras.

La fábrica cuenta con galpones de destilería, fabricación de vinagres, fraccionamiento de vinagres, soplado de botellas, depósitos de productos terminados, depósito de materiales, talleres, depósito central, sala de compresores y sala de elaboración. Al final del predio se encuentra otro edificio, con oficinas y los respectivos boxes para los colaboradores de las gerencias de Ingeniería y nuevos proyectos (6 colaboradores), Procesos (3 colaboradores), Calidad (3 colaboradores), Desarrollo (2 colaboradores), Industrial (4 colaboradores) y Sistemas (1 colaborador). Por último, detrás de este edificio podemos observar dos piletones de refrigeración, un depósito de materia prima (alcohol) y las calderas. Ninguna de estas áreas se encuentra señalizada con cartelería con el nombre del departamento.



FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En RRHH

Al final del recorrido nos indicaron que el comedor se encuentra dentro de la planta, pero en el edificio que está pegado al estacionamiento de los empleados, proveedores y público en general, casi en el ingreso. En ese mismo edificio se encuentra, en planta baja otro laboratorio y en el primer piso el comedor para operarios, supervisores y gerentes.

Es importante destacar, que no pudimos observar en ningún lugar visible de la empresa la Misión, Visión y Valores de la misma. Además pudimos corroborar que existen pocas carteleras para la magnitud de la planta, que la información que éstas contienen es insuficiente y obsoleta, por ejemplo encontramos el anuncio de un curso de bomberos que se había realizado tres meses antes, y carteles mal colgados que dificultaban su lectura y además las pocas existentes estaban en lugares poco visibles.

A lo largo de las visitas donde realizamos las entrevistas y encuestas, pudimos corroborar que la red de comunicación es en mayor medida formal, determinada por la cadena de mando, pero que también existe red informal como por ejemplo cuando realizamos las encuestas a los operarios, escuchamos que entre ellos organizaban una juntada de fútbol y asado.

También pudimos comprobar que no existe ningún tipo de contacto entre los directivos y los operarios ya que prácticamente ellos ignoran su presencia; no así los gerentes, quienes rápidamente se acercan a ellos para comentar algo relacionado al trabajo. En las tareas en general se puede observar que los operarios están conformes con la manera en cómo se transmiten las actividades diarias, ya que observamos que al transmitir las actividades automáticamente se incorporan en la tarea. En definitiva la planta funcionaba correctamente.

Hay que reconocer que la empresa destinó una hectárea del terreno para conservar árboles de Eucalipto, como parte de su responsabilidad social y con el medio ambiente.



FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En RRHH

Cuadro doble entrada a Gerentes de distintas áreas

COMUNICACIÓN Y EMPRESA

ENTREVISTADOS	Entrevistado Gte. RRHH	Entrevistado Gte. Calidad	Entrevistado Gte. Marketing	Entrevistado Gte. Mantenimiento	Entrevistado Gte. Producción
TEMÁTICAS					
MISION Y VISION	Creo que están expresadas en la página de Internet, igual tampoco hay un trabajo de internalización y aplicación. Lo empleados no la conocen.	No están escritas en ningún lugar; sabe estar escrita la política de calidad pero no la visión ni la misión...	Solo se crearon, porque desde la consultora de RRHH que evaluó a la empresa para el premio "Nice Place to Work" les exigió a los directivos tener la misión, visión y valores formalizados. Pero esto no es así, es más ni siquiera están en la página web.	La verdad que no me fue comunicada formalmente ni la misión ni la visión. Lo que te puedo decir es de acuerdo a charlas informales que hemos tenido, la idea que se persigue siempre es la de ser líderes en el negocio, crecer en el área de ingeniería, pero básicamente eso.	Para mí, porque no están escritos en ningún lado. La misión: es la búsqueda de una constante mejora de los productos, hasta convertirnos en una empresa de alto desempeño, que ofrezca productos de alta calidad y prestaciones para nuestros clientes.
VALORES O PRINCIPIOS	Idem anterior	La empresa se preocupo en un momento por comunicar los valores creo que el año pasado empezaron pero no los recuerdo	Honestidad, ética profesional, calidad, responsabilidad son parte de la empresa, el hacerse cargo, el compromiso, pero no hay una jerarquía de valores.	No tampoco, no te sabría decir	Tampoco están escritos en ningún lado, pero serían el respeto, la confianza, el trabajo en equipo y la calidad son los principales en nuestra empresa.
OBJETIVOS	Están muy relacionados a la cuestión del ausentismo, bajar el índice, objetivos en cuanto a errores en	No están claros los objetivos en números, ahora, mi objetivo es tener cero reproceso, cero cuarentena,	Los objetivos no están formalizados ni escritos. Es un grave problema porque no hay ni objetivos estratégicos	No hay mucho objetivos específicos en el área por el momento, la mayoría son generales. En mantenimiento esta	En nuestra área los objetivos son mayormente generales, antes de la creación de la nueva planta estábamos enfocados al



FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En RRHH

<p>GENERALES Y ESPECÍFICOS</p>	<p>liquidación, a trabajar sobre selección, el nivel de selección, objetivos más bien cualitativos, planes de desarrollo, de capacitación, los índices que es lo que yo muestro delante de las otras áreas. También el nivel de accidentes laborales.</p>	<p>En definitiva es maximizar la calidad reduciendo los costos de la no calidad, eso significa que no se están elaborando productos rechazados. Mi jefe no me dice... "tenés que lograr un 15% o un 2%" sino que existe esa idea utópica del 0% que nunca se consiguió, y el objetivo general no está establecido.</p>	<p>por área, ni objetivos generales, si hay una bajada de cómo hacer las cosas porque si no, sería un caos.</p>	<p>todo por hacer, por ahora no estamos en la etapa de medición o cuantificación de objetivos, pero si se las cosas que hay que hacer, lo que hay que medir, se mide la eficiencia, fallas, tratando de llevar un presupuesto acorde.</p>	<p>mantenimiento de las maquinas, a actualizar tecnológicamente a la planta, lograr cero fallas, que ahora se realizan en ingeniería. Ahora estamos enfocados en la producción de bioetanol, la tecnología es traída del exterior, y por el tiempo que contamos necesitamos que todo marche bien.</p>
<p>REGLAMENTO INTERNO</p>	<p>Es netamente Administrativo y de disciplina, normas básicas de seguridad e higiene, a quien avisarle que hacer etc. No menciona nada de la cultura, ni de la comunicación sólo a quien llamar para avisar si se falta al trabajo.</p>	<p>Habla de los horarios de ingreso, de almuerzo, que hacer en caso de faltar, a quien comunicarlo, o si tuviste un accidente en la calle, del uniforme que debe llevar cada sector, de las sanciones, están los números telefónicos útiles. De la cultura y de comunicación no habla nada.</p>	<p>El reglamento interno contiene cuestiones relacionadas al día a día de la labor, horarios, cuestiones disciplinarias, que hacer en el caso de faltas, etc. ese tipo de cosas más administrativas y contiene políticas de calidad y de seguridad e higiene. De comunicación y cultura no contiene nada.</p>	<p>No nunca lo leí. Yo no sé si por la posición en la que estoy o porque motivo pero no me lo entregaron. No sé si es para los niveles superiores también o solo para los operarios. Yo creo que la visión, la misión, los valores, principios y políticas, todo eso lo tendríamos que tener o por lo menos poder leerlos.</p>	<p>Lo leí una sola vez cuando ingrese hace años, se que contenía cuestiones de horarios, teléfonos importantes, sanciones disciplinarias, normas de buenas conductas. De comunicación no decía nada. Lo de los teléfonos útiles y esas cosas nada más.</p>



FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En RRHH

<p>MEDIOS</p> <p>Y</p> <p>CULTURA</p>	<p>No hay una forma de transmitir la cultura, se vive y se palpa desde el momento en que entras a la empresa, como te atiende el guardia, si alguien te saluda o no, la transmisión es por osmosis no hay un plan de cómo hacerlo.</p>	<p>Solo en la inducción, lo demás lo van adquiriendo a medida que se incorporan a la empresa.</p>	<p>La cultura se va palpando con el tiempo que estás en la empresa, en el caso de un empleado nuevo depende de quién esté a cargo de la inducción y de la personalidad que tenga va a ser lo que le transmita, desde el principio se van a reflejar valores que están en la empresa, que se observan, pero no están escritos. Al ser todo muy familiar, todo el trato es cara a cara.</p>	<p>Es informal, hay una cuestión fundamental en PPP, es una empresa muy familiar, hay mucha presencia de los dueños en todas a las actividades de la planta, están muy cerca, trabajan a la par tuyo o están permanentemente discutiendo o comentando lo que se está haciendo, yo siento que es una forma de imponer su estilo, sus costumbres.</p>	<p>No hay medios para transmitir la cultura todo es muy familiar, depende de cada persona de la forma en la que se integra, con el tiempo vas aprendiendo las cuestiones que son propias de PPP. Tenemos muchas libertades, se trata siempre de resolver los problemas que se presenten cara a cara, se puede acceder fácilmente a los dueños y plantearles todo lo que sea necesario.</p>
<p>PROCESO</p> <p>DE</p> <p>INDUCCIÓN</p>	<p>El plan de inducción se arma en el momento y el responsable es el encargado o supervisor de esa persona que ingresa, él es quien organiza como hacerle conocer la empresa. No existe en vigencia un manual de inducción. Para cada ingreso lo más importante es la capacitación con respecto a la calidad y</p>	<p>A la inducción la realiza cada encargado del área donde ingresa la persona y cada uno lo hace único y personal, como es tu puesto, los compañeros, las tareas a desempeñar, hay sectores que tienen esta inducción mas estructurada por procedimientos, les hacen estudiar algo y</p>	<p>En principio interviene recursos humanos y después depende en que área y en que puesto se va a incorporar el empleado, será su superior quien deberá darle la inducción al puesto, y comentarle como se trabaja en la empresa.</p>	<p>Participa la gerente de RRHH, y después depende de donde se vaya a incorporar la persona, será quien deba encargarse de enseñarles las cuestiones laborales, de la tarea, puede ser un gerente o un supervisor.</p>	<p>Se trata de transmitirles cuestiones relacionadas a la actividad que va a desarrollar, RRHH se encarga de la empresa, reglas de convivencia, sueldo, jornadas, liquidaciones etc. En mi caso le transmito las tareas a realizar, si tiene que manejar alguna máquina o debe manipular elementos peligrosos, cuestiones de seguridad, que hacer</p>



FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En RRHH

	<p>la seguridad en lo que respecta al uso de elementos de protección. Esas dos capacitaciones se las dan acá en la empresa, pero está a cargo de un grupo de capacitadores externos. Después existe una capacitación de las tareas a desempeñar, que es en la línea de trabajo.</p>	<p>los evalúan y por ahí en otros sectores es más charlado. La inducción de la política de calidad de la empresa se hace en el departamento de calidad y lo que es higiene y seguridad laboral lo hace una empresa especializada en eso. Se busco armar un manual de inducción, pero siempre le arreglaban algo y no lo publicaban.</p>			<p>en determinados casos, a quien recurrir. Además les inculco la forma en la que me gusta trabajar, cuales son las cosas que valoro y que no me gusta que suceda en mi área, valores y códigos de trabajo para el bien de todos. Eso me gusta que quede en claro desde el principio.</p>
<p>MOTIVACIÓN</p>	<p>Tengo una colaboradora, para mi es importante que la persona vea logros, trato de generar nuevas cosas, nuevas actividades para ella. Si bien hay una rutina que seguir, me gusta involucrarla en procesos, que no son directamente del área de administración; por ejemplo en las entrevista, trato de enriquecer su puesto</p>	<p>No lo mido sistemáticamente. Si te puedo decir que lo hago intuitivamente, se nos ha capacitado sobre ello. Es necesario estar yo motivada para poder motivar a mis colaboradoras y ellas al personal de la planta, ya que les transmiten las pautas. Trato de estar en permanente contacto con ellas,</p>	<p>En mi caso yo solo tengo una persona a cargo que es Jazmín, con la cual mantenemos una relación de mucha confianza, trato de que ella se sienta lo más cómoda posible y pueda plantearme todas las dudas e inquietudes que le surjan, además solemos ir a comer juntas fuera de la empresa, y con el</p>	<p>En la posición en la que estoy estás trabajando con la gente constantemente, pero en la parte de ingeniería somos todos pares, no esta tan marcada la línea de mando, son todos jóvenes profesionales, entonces se hace más ameno el trabajo con ellos. Pero con la gente nueva de nivel</p>	<p>En la mayoría de los casos, se reflejan en el sueldo. Pero también hay reconocimiento desde la participación, el incluirlos en proyectos, felicitarlos, animarlos a que propongan y que encuentren atractivo en su trabajo en lo que hacen. Trato de que todos se sientan en confianza. Lucho por que mis colaboradores traten de superarse</p>



FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En RRHH

<p style="text-align: center;">Y</p> <p style="text-align: center;">RENDIMIENTO</p>	<p>de trabajo. Después felicitándola oralmente, y si tuvo una semana muy cargada le digo que se tome el día o la tarde, de manera que la persona se sienta con la libertad de decirme si tiene alguna necesidad o problema. Trato de compensarlo con reconocimientos simbólicos no siempre remunerativos.</p>	<p>con reuniones donde se plantean problemas, opciones de lo que se puede hacer, trato que ellas propongan ideas, bajo determinadas pautas o directivas de línea. Me doy cuenta que mi gente se motiva cuando ve que la empresa aplica lo que ellas propusieron. Con respecto al rendimiento no hay objetivos para mi sector, yo sigo 2 o 3 indicadores, pero la dirección no me dijo "tenés que llegar a este valor", se le hace al personal una evaluación de desempeño, pero son actividades actitudinales o de comportamiento.</p>	<p>tiempo nos fuimos haciendo amigas.</p>	<p>operativo, el nivel es bastante dispar, lo que torna la tarea más dificultosa. Trabajamos mucho con contratistas. Con la gente hay que hacer un trabajo muy personal, porque son muy distintos, pero eso va a ser muy difícil coordinar cuestiones de motivación que conformen a todos por igual. Para mí no hay un estilo de conducción único, si no que vas adaptando el estilo de acuerdo a la gente que conducís. En el mismo grupo puedes tener diferentes niveles de satisfacción producto de estas disparidades.</p>	<p>todos los días y si intentan superarse, lograr los objetivos, está siempre predispuesto y quiere más, tendrá un reconocimiento, no me gusta que si dos personas ocupan el mismo puesto ganen lo mismo si yo se que uno hace solo lo que tiene que hacer y el otro se esmera constantemente, esa persona merece un mayor reconocimiento económico.</p>
<p style="text-align: center;">CLIMA</p>	<p>En mi área es excelente, hay mucha confianza.</p>	<p>Es muy bueno, nuestra área está en permanente conflicto con producción, mantenimiento, e insumos, pero eso</p>	<p>Muy bueno, tanto con mi subordinado como con mi superiores que es Patricio (parte del directorio)</p>	<p>Muy buena, en nuestra área de ingeniería, a pesar de las presiones, los contratiempos, hay muy buen clima de</p>	<p>Muy bueno. Es un clima de respeto, de trabajo en equipo, de colaboración.</p>



FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En RRHH

<p>LABORAL</p>		<p>tenemos el lema de que hay que ser equipo no para pelear, sino para ser las mediadoras. Entre mis colaboradoras, hubo un momento de tirantez cuando se incorporo la nueva líder, pero este último tiempo ha mejorado mucho la relación entre ellas.</p>		<p>trabajo. Después en general hay un poquito de todo en la empresa porque tiene que ver con que todos somos distintos.</p>	
<p>GRADO DE COMPROMISO</p>	<p>Yo estoy muy comprometida y siento que mis colaboradoras están un 100% comprometida con su trabajo y la empresa.... No tengo nada para decir.</p>	<p>El de mis colaboradoras es excelente, y el mío también, si bien no realizo actividades para reforzarlo, nos reunimos para charlar, y demuestro mis felicitaciones informales pero reconociendo su trabajo.</p>	<p>El grado de compromiso es en general muy bueno, hay como en la mayoría de los casos muchas cuestiones con el salario y eso suele generar asperezas, porque en las áreas gerenciales la realidad salarial es distinta y el grado de compromiso es mayor.</p>	<p>Es bastante dispar, por una cuestión de que hoy nos está constanding mucho conseguir gente para posiciones operativas, entonces sabemos que algunos de los empleados que tenemos no son aptos o no han demostrado lo que se esperaba de ellos.</p>	<p>Estamos muy comprometidos con la empresa, los proyectos del área. RRHH realiza reuniones con los gerentes a veces fuera de la empresa, está la cena de fin de año. Yo en mi área incentivo desde la confianza que para mí genera compromiso.</p>
	<p>Para mí fundamentalmente para marcar las líneas adonde va la empresa a donde querés que vaya, que pretendes</p>	<p>Para cualquier director es importante que haya una buena comunicación porque hace que las</p>	<p>Creo que es importante porque es la forma, el instrumento o el medio que tiene el director para cumplir</p>	<p>Importante... bueno por una cuestión de que mantener una buena comunicación es de alguna manera lograr que la política,</p>	<p>La comunicación es importante porque es lo que conecta el todo con las partes, para el director como para cualquier persona</p>



FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En RRHH

IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN		que haga y en definitiva trabajar en un entorno donde todos sepamos de que se trata, y así ahorrar costo y tiempo de esos desvíos por malos entendimientos o los presupuestos sobre los que uno trabaja que no son los que el directorio espera.	bajadas de línea, las órdenes bajen adecuadamente esto asegura que las personas que lo reciben la están entendiendo, también es importante para que haya una ida y vuelta adecuada y que lo que se pide se esté logrando y (entre pares) que los acuerdos se entiendan.	los objetivos de la empresa ya sean objetivos económicos, a nivel de recursos humanos, marketing, producción, etc. Es lo que atraviesa a toda la organización siempre que hablemos de comunicación interna.	la misión y la visión que pueda llegar a tener la empresa sea entendida por todos y todos obren en consecuencia para lograr esto.	dentro de la empresa es sustancial contar con una buena comunicación, es el hilo conductor por donde circula la información, los objetivos, las pautas y metas, que es lo que se debe hacer y que no, sin comunicación sería imposible coordinar lo que la empresa espera, necesita y pretende lograr de todos los que la integramos.
D PROCESO	A NIVEL EMPRESA	Básicamente, se adolece de un plan de comunicación; a dónde queremos apuntar, qué, cómo comunicar, terminan siendo cuestiones espontáneas, si hay que comunicar algo, lo pegamos en la cartelera o si hay que incorporar personal, enviamos un mail, pero no hay una línea pensada para	Tengo en claro la existencia de un organigrama y la mayoría de las personas saben a quién responder, (arriba, abajo, pares) pero no hay pautas establecidas, como proceso; es una empresa que ha crecido mucho pero que mantiene informalidades, que son negativas y	Es totalmente informal es decir, no hay nada que este registrado, no hay un plan estratégico de comunicación interna, no hay un departamento que se encargue de eso, lo que se da, se da por la cultura, los sistemas informales, que están y son conocidos, pero no están escritos en ningún lugar, es un	En PPP estamos en un nuevo proyecto con todo el vértigo que eso implica, corremos bastante contra reloj, siempre fuimos pocos, haciendo mucho, entonces es como que si vamos a lo ideal de los procesos de comunicación no hay ninguno formalizado. En las pocas	A nivel empresa no contamos con un plan de comunicación establecido, ni con un proceso definido. La comunicación surge de manera espontánea, si bien sabemos cada gerente a quien debemos reportar y quienes son nuestros subordinados, depende mucho de cada gerente y de la relación que tenga con los directivos



FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En RRHH

		<p>comunicar estas cosas. Entonces cada uno comunica lo que cree y hay cosas que no se terminan comunicando, lo cual van provocando distorsión en lo que la gente entiende.</p>	<p>positivas, vos puedes acceder a la oficina del director, sin citas, pero los operarios no se animan. Estas informalidades traen complicaciones, porque al no haber nada establecido se generan cortocircuitos.</p>	<p>sistema que funciona para la diaria, pero que no está formalizado con un departamento con sus propios objetivos, sus propias metas, etc. sino que es meramente para los fines prácticos.</p>	<p>reuniones informales que hemos tenido, se hablo de que la comunicación es una de las cuestiones a mejorar, aún sabiendo que siempre va a ser más o menos así.</p>	<p>y con las personas en su área. Cada uno es libre para realizar reuniones cuando considere necesario con su personal a cargo.</p>
<p>PROCESO DE COMUNICACIÓN</p>	<p>A NIVEL DEPARTAMENTO</p>	<p>Todo es netamente informal en mi área y en todas las áreas, trato de que las carteleras tengan información pero no dejan de ser acciones espontaneas, que no responden a un programa de comunicación. Hay poca información en las carteleras, mal colgadas.</p>	<p>No tenemos ningún proceso preestablecido.</p>	<p>A nivel departamental, no hay procedimientos para determinadas cosas por ejemplo comunicación a los vendedores cuando sale un nuevo producto, pero eso depende mucho de la personalidad de cada gerente y de cómo esté estructurada la subárea dentro del área de marketing. A medida que se van dando las cosas se van generando los sistemas de comunicación, es muy espontáneo.</p>	<p>A nivel departamental sucede lo mismo no hay ningún proyecto que este estipulado.</p>	<p>En mi área trato de estar en constante interacción con mis subordinados, les informo las novedades, los incluyo, les pido su opinión en determinados temas, todo informal, cara a cara, reuniones, celular. Tenemos que asegurarnos que ninguna máquina deja de funcionar, que no se para la producción, estamos en contacto permanente con contratistas, desarrollistas, proveedores, el teléfono es muy importante.</p>



FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En RRHH

REDES DE COMUNICACIÓN	Y no es casi te diría 100% informal.	Si bien la comunicación es informal la información no lo es, solo el método.	Es sumamente informal.	Es una mezcla, pero más bien informal	Es totalmente informal. No hay procedimiento formalizado.
<p style="text-align: center;">INFORMACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS O PROYECTOS</p>	<p>Cada vez que hay un producto nuevo se les muestra a los empleados el producto y el spot publicitario antes de lanzarlo en la tele, se les explica porque, para que, y sus principales atributos, esto se realiza hace 1 año.</p>	<p>Con respecto a los lanzamientos, antes del mismo, el departamento de marketing organiza una reunión con la información de lanzamiento e invita a las personas de las distintas áreas de la empresa, les cuentan la historia y el porqué del producto y hasta se suele regalar una muestra. Esto se implemento hace aproximadamente 1 año atrás. Se muestra también la publicidad televisiva.</p>	<p>Generalmente en mi caso cuando se lanza un producto nuevo de cosméticos mujer PPP se hace una presentación en la empresa con los empleados contando como es el producto, sus características, se muestran unas diapositivas y se les regala muestras de productos a los empleados. Eso se llevo a todas las áreas y productos de la empresa. Pero cuando se lanzo la <u>nueva imagen</u> del Fernet 1111 muchos de los empleados se enteraron cuando vieron la publicidad en la televisión, la verdad que depende mucho del momento de los directivos.</p>	<p>A mí me toco estar el año pasado y se lanzo una nueva publicidad del Fernet 1111, esa del capuchón, y entonces nos reunieron a distintas personas para mostrarnos la publicidad, vinieron desde Buenos Aires la gente de la agencia de publicidad y explicaron un poco de que se trataba y todo eso. Había empleados de distintos niveles.</p>	<p>Se encarga el área de marketing. Sé que últimamente después de un episodio en el que no se les informo a los operarios del lanzamiento de la nueva campaña del Fernet 1111, empezaron a realizar muestras de los anuncios publicitarios. Con respecto a la nueva planta, los gerentes si estábamos al tanto, porque se comunicó en las reuniones de los lunes. Pero a los niveles más bajos no se los comunicaron.</p>



FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En RRHH

COMUNICACIÓN Y RELACIONES ENTRE DEPARTAMENTOS (COORDINACIÓN)

<p>FORMAS</p> <p>DE</p> <p>COMUNICAR</p> <p>ACTIVIDADES</p>	<p>Comunico las actividades a mi subordinada de forma oral, charlamos todo. Con los demás gerentes tenemos una reunión todos los lunes, ahí se presentan indicadores se abordan temas de un área pero que pueden involucrar a otras. Hay mucha comunicación de ida y vuelta, con mucha fluidez, lo cual a su vez genera saturación. No se sabe si realmente hay algo que debatir o simplemente se lo convoca para informarle.</p>	<p>Con mis colaboradoras, es oral, y con los pares y directivos también solo que se formalizan en reuniones de los días lunes que se organizan a través de una minuta. Después se comunican muchas cosas por mail. Alguna vez se planteo el tema de quien contesta y quien no los mails entonces se estableció que cuando se cita una reunión se tiene que mandar el "leído" del mail y además contestar con un "ok" eso quedo explicito y aplicable.</p>	<p>Depende de cada gerente, de cada estilo de personalidad, de cada estilo de comunicador, es decir lo más preponderante es la comunicación oral.</p> <p>El sistema de reuniones es la forma más práctica, que son los lunes con los gerentes y después hay reuniones informales.</p> <p>Yo tengo reunión con Jazmín (empleada a cargo) todos los lunes para ver novedades y actividades de la semana pero ese es mi sistema.</p>	<p>No por ahora no estamos comunicando nada, de hecho estamos armando la gestión de mantenimiento. Orales, algunas cosas escritas por correo electrónico.</p>	<p>Para comunicar las actividades son todos orales, directamente me encargo de informarle a cada empleado lo que debe hacer y cómo debe hacerlo, vamos marcando pautas de trabajo y en algunos casos dejamos por escrito cuestiones importantes, que revisamos en reuniones. Las reuniones son otro recurso muy utilizado por nosotros en nuestra área</p>
<p>RELACION</p> <p>CON</p> <p>SUBORDINADOS</p>	<p>No me aguanta nadie, pero bueno jajaja. No, es buena, lo que pasa es que soy muy insistente.</p>	<p>Para mí el trato es muy bueno.</p>	<p>Es muy buena.</p>	<p>Es buena...trato de hacer una conducción bastante cercana.</p>	<p>La relación es buena, en PPP la gente tiene mucho descontento con el salario, eso genera menos sentido de pertenencia y se dan rigideces.</p>



FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En RRHH

<p>RELACION CON PARES Y DIRECTIVOS</p>	<p>IDEM ANTERIOR</p>	<p>También es muy bueno, hay mucha confianza y un buen dialogo con el equipo de gerentes en general.</p>	<p>Con los directivos es una relación muy familiar yo puedo ir a la oficina de José y plantearle lo que quiero. Con Inés es más tirante la relación pero tiene que ver con una cuestión del trabajo diario ya que ella es mi superior directo.</p>	<p>Del nivel de supervisión para arriba la gente es muy piola, tenemos algunos “choques”, con el área de administración. Pero en general se mantienen buenas relaciones.</p>	<p>Con pares y superiores la relación es muy buena, yo tengo contacto directo con los dueños y la verdad que no me puedo quejar, depende mucho de cada persona y del “felling” con los Directivos.</p>
<p>RELACIONES DE CONVIVENCIA</p>	<p>No me dan mucha bolilla. Tengo un proyecto que son las cenas de camaradería, Aún no lo he podido implementar. Sigue siendo todo una cuestión más informal. Estoy trabajando en la cena de fin de año, es un evento muy importante donde participa toda la empresa.</p>	<p>Fuera del ámbito laboral... no, pero si tengo la costumbre con mis colaboradoras de salir a comer afuera en el horario del almuerzo para charlar de cosas del trabajo pero en otro ámbito, sin ser interrumpidas y como para estar más tranquilas y relajadas, pero tampoco es una rutina es cada tanto.</p>	<p>Relaciones de convivencia no, si con Jazmín solemos ir a comer fuera de la empresa y ahí hablamos de todo un poco de trabajo y de nuestras vidas personales, en la hora del almuerzo es el único momento en que se pueden generar relaciones de amistad, de convivencia.</p>	<p>Si, se realizan almuerzos fuera de la empresa o jugamos al futbol. Además yo particularmente que no he sido de la ciudad de Córdoba me junto con los chicos a cenar y esas cuestiones.</p>	<p>Si tratamos de salir a comer fuera de la planta con los jefes y supervisores del área, entre ellos se que hay mucha conexión porque son casi todos jóvenes de la misma edad y salen a bailar y esas cosas, pero básicamente son almuerzos fuera de la planta.</p>
<p>BARRERAS</p>	<p>Las mayores dificultades tienen que ver con los distintos perfiles de gente, a gente de más</p>	<p>Bueno el conflicto entre las chicas, falta de tiempo, pero considero que es excusa, trato de hacer</p>	<p>Bueno la mayor dificultad para mi es no contar con un plan estratégico formalizado, donde</p>	<p>Creo que tendríamos que fijarnos los espacios y los tiempos necesarios para reunirnos, fijar</p>	<p>Las mayores dificultades para mi tienen que ver con que nadie dedica tiempo para organizar un</p>



FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En RRHH

<p style="text-align: center;">Y CARENCIAS DE COMUNICACIÓN</p>	<p>antigüedad que no es profesional, le está costando el dinamismo y la competitividad. Ha crecido tanto la empresa, que requiere que los niveles medios para arriba sean más profesionales en cuanto a técnica en el trabajo, metodología, herramientas. El mayor problema se presenta a la hora de unificar criterios, y todo se hace más lento. Como carencias, las que ya te conté.</p>	<p>reuniones semanales para evaluar lo que hacen y como lo hacen para una devolución y a veces no lo puedo hacer ¿qué me lo impide?... la falta de organización y tiempo. Carencias, Muchas, por ejemplo en el desarrollo de nuevos productos tenemos un procedimiento en el que Marketing le tiene que avisar a la gente de planta cual es la idea del nuevo producto... porque si se le ocurre una botella redonda la gente de producción y técnica tiene que analizar si eso es viable, o si hay que incorporar maquinas; Esta establecido todo en la minuta pero no se cumple, considero que es una cuestión de voluntad.</p>	<p>estén planteadas las líneas a seguir en cómo, qué, dónde, cuándo y a quienes comunicar, que no haya un medio popular que mantenga a toda la empresa comunicada, PPP ya no es una Pyme, porque cada gerente interpreta la forma de comunicar y utiliza lo que cree conveniente y no lo que debería ser quizás en forma correcta. Carencias: las que te comente anteriormente</p>	<p>algunas cosas importantes, además tendríamos que formalizar un poco más las reuniones, buscando de que sean efectivas, sistemáticas, donde se pueda llegar a algunas cuestiones, o a coordinar algunas cosas que son realmente necesarias para el buen funcionamiento del área. Todo lo que estuvimos hablando para mi son carencias.</p>	<p>sistema de comunicación o implementar herramientas que podamos acceder todos y que optimicen la comunicación, yo en mi área es imposible que pueda dedicarle el tiempo, pero recursos humanos si. Me parece que es una cuestión de organización, no hace falta invertir demasiado. Carencias las que te comente.</p>
---	---	---	--	--	---



COMUNICACIÓN E INSTRUMENTOS / HERRAMIENTAS

<p>CANALES O MEDIOS</p>	<p>Carteleras y mail, reuniones y teléfono. No tenemos revista, no tenemos intranet.</p>	<p>El uso de carteleras: cada departamento hace uso de las mismas pero recursos humanos se encarga de armarlas con información que se les envía de los distintos sectores, teléfono y mail.</p>	<p>Carteleras, circulares, reuniones, mail.</p>	<p>Verbales, teléfono celular e interno y algo de correo electrónico</p>	<p>Canales informales, orales, todo es personalmente o por medio del teléfono o en ocasiones el correo electrónico. Carteleras ni las miro</p>
<p>MEDIOS DE COMUNICACIÓN DE EMPLEADOS</p>	<p>La reunión directamente, viene al escritorio y te piden una reunión personal. Mi escritorio es el más accesible a todo el mundo. No tienen que presentarme una nota para pedirme algo, la accesibilidad es inmediata.</p>	<p>El diálogo directo nomás. Tienen la posibilidad de acceder a las oficinas de los gerentes. Los empleados se comunican oralmente.</p>	<p>Los operarios no cuentan con ninguna herramienta en particular, directamente se comunican con su supervisor.</p>	<p>Verbal, algunos que otros pero por iniciativa propia hacen cosas por correo electrónico, pero siempre es personal la comunicación con ellos. Algunos no tiene correo todavía por eso esa herramienta se usa a medias y en el taller tampoco hay computadora por el momento.</p>	<p>Los operarios tienen la libertad de plantear sus cuestiones de manera personal, por ahí me vienen a hacer consultas con respecto al recibo de sueldo o y eso no me corresponde a mí pero como no está establecido a quien deben recurrir van al que tienen más cerca</p>
<p>RECLAMOS DUDAS</p>	<p>Viene directamente al escritorio, o por teléfono o por</p>	<p>En una época estaba vigente el buzón de</p>	<p>No existe ningún medio para eso.</p>	<p>Personalmente el trabajador viene y te plantea sus</p>	<p>Cara a cara</p>



FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En RRHH

<p>SUGERENCIAS</p>	<p>mensaje de texto, tengo gente que me hace consultas sobre el sueldo o cosas así por mensaje de texto. O me avisa que no va a venir por mensaje de texto.</p>	<p>sugerencias pero se desvirtuó su uso ya que se enviaban mensajes personales y bromas. En las reuniones con el directivo, estamos todos, se generan discusiones y proponer cosas.</p>		<p>cuestiones.</p>	
<p>REUNIONES</p>	<p>Si me reúno constantemente con mi colaboradora y con las demás gerencias 1 vez por semana y cada vez que surja la necesidad. Si se permite el intercambio de opiniones ya sea con los gerentes y con mi colaboradora.</p>	<p>Se realizan reuniones semanales, los lunes con los gerentes de áreas. Se hace una minuta, donde queda registrado lo que se habla y se pasa vía mail a todos los que estuvieron presentes, antes del lunes siguiente para que todos recuerden lo tratado, si se decidió algo o quedo algo pendiente. Yo me reúno con mis colaboradoras. Informalmente con temas de urgencia. Siempre se permite el intercambio de opiniones.</p>	<p>Reuniones si se realizan, una vez al mes los gerentes con el directorio, esas son fijas los lunes, solo varían en el caso de feriados, si se puede participar libremente, son informales, donde cada uno puede expresar como va en su área o con algún proyecto en particular. En ese sentidos los dueños son de consultar mucho con los gerentes</p>	<p>La de los lunes, todos los gerentes a veces son muy útiles y otras son monólogos del aérea de marketing o producción, todos podemos participar pero la verdad que si bien se organiza una temática, por ahí se habla de otras temáticas, se vuelven tediosas y repetitivas. No se aprovecha bien este recurso</p>	<p>Formales reuniones solo la de los lunes, y en mi área tengo programado una reunión al mes pero no tiene una fecha exacta y no está definida surge en la marcha, es para que nos juntemos todos los gerentes, jefes y supervisores y debatir entre todos las cuestiones del área y de la empresa</p>
<p>NUEVAS</p>	<p>Ninguna</p>	<p>Ninguna, no creo que sea necesario si</p>	<p>Nuevas herramientas de comunicación</p>	<p>No la verdad que ninguna.</p>	<p>Ninguna</p>



HERRAMIENTAS		<p>aplicáramos correctamente las que ya contamos. Es una cuestión de voluntad hasta con el mismo mail ya que todos tenemos blackberry.</p> <p>En cuanto a un departamento que coordine... me parece que tampoco puede haber alguien encima nuestro controlando.</p>	<p>ninguna.</p>		
SEÑALÉTICA	<p>Más que nada están toda relacionada a cuestiones de seguridad, el uso de elementos personales, incendios, y ese tipo de cosas. Creo que están suficientes no hay de mas ni de menos.</p>	<p>Si bien es suficiente la señalética en cuanto a seguridad, los departamentos no están bien señalizados ni hay cartelería que los distingan unos de otros. Como hay limitante de espacio la prioridad es producción y seguridad.</p>	<p>La verdad es que no hay muy buena señalética en las oficinas y en la parte gerencial, no están marcadas las oficinas de recursos humanos, por ejemplo, pasan más por cuestiones de seguridad e higiene.</p>	<p>Hay algunas, creo que si podría haber más con respecto a señales para identificar áreas, ubicación de materiales y esas cuestiones.</p>	<p>Más o menos podría mejorarse la cuestión de ubicación de los espacios comunes.</p>



FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En RRHH

Cuadro doble entrada a Supervisores de distintas áreas

COMUNICACIÓN Y EMPRESA

ENTREVISTADOS	Supervisor Ingeniería	Supervisor Producción	Supervisor Laboratorio	Supervisor Vinagres	Supervisor Gestión de Producción
TEMÁTICAS					
MISION Y VISION	No tengo idea, nunca los leí. Por lo menos en mi oficina no están	Te puedo comentar lo que yo pienso a lo que apunta el directorio es a la higiene, seguridad y calidad que son los motores de la empresa, obviamente la producción y el medio ambiente.	No sé bien cual es, pero yo creo que es producir lo más que se pueda, en un costo aceptable y que haya un ambiente de trabajo agradable, donde uno puede trabajar cordialmente.	Sé que es muy importante la calidad en los procesos y productos, y también la seguridad del personal, no sé si están escritas por algún lado o yo no las vi.	Sé que hay algo a nivel organizacional. En producción, es lograr la cantidad y calidad al cliente no está expuesta públicamente.
VALORES O PRINCIPIOS	Idem anterior	Idem anterior	El respeto, paciencia, el trato cordial de saludar todos los días, mantener una buena comunicación.	Tampoco los vi escritos, se trata un poco de sentido común, se valora el respeto, el buen trato, el compañerismo.	Sé que hay pero no están plasmados.
OBJETIVOS GENERALES Y	Los generales, era sacar la planta adelante, en tiempo y forma. A futuro se viene la meta de la empresa, que es	En producción, es obtener un número determinado de producción por día, obtener calidad en eso y que no haya	Cumplir los requisitos de calidad del proceso.	Cumplir con la producción necesaria y estipulada por directivas del gerente, según los requerimientos del	Cero accidentes, en cuanto a higiene y a calidad cumplir los protocolos según el cliente, cumplir con calidad y cantidad del



FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En RRHH

<p>ESPECÍFICOS</p>	<p>vender destilería de alcohol hecho acá, toda el área de ingeniería va a desarrollar esos proyectos.</p>	<p>accidentes, que el sector se encuentre los más limpio posible.</p>		<p>cliente como objetivo general.</p>	<p>alcohol según estándares establecidos.</p>
<p>REGLAMENTO INTERNO</p>	<p>No recuerdo que decía. De la cultura no leí nada, sé que hay normas de buena conducta, en general, de sentido común, me refiero a no fumar, no hacer fuego, cuidado en el manejo de materiales peligrosos, uso de vestimenta adecuada.</p>	<p>Si, cuando entramos y firmamos contrato nos lo dieron, sirve para saber cómo moverse en la empresa. Contenían cuestiones de vestimenta, a quien recurrir ante una duda, horarios, declaración jurada de domicilio, grupo familiar.</p>	<p>Hablaba de cómo actuar ante emergencias, a quien dirigirse, de la política de calidad, del organigrama, a quien llamar ante ausencias, a quien dirigirse para ciertos temas, quien es la gerente de Recursos Humanos, horarios de comida, como se cobra, es como una explicación general de todo. De cultura y comunicación nada.</p>	<p>Ni idea. Imagínense que lo leí hace 5 años, cuando entre, y nunca más lo volví a leer. Sé que mencionaba cuestiones básicas de la empresa como los horarios, el uniforme, teléfonos útiles. De la cultura y comunicación no lo recuerdo.</p>	<p>Reglamento: no lo leí</p>
<p>MEDIOS Y CULTURA</p>	<p>El ejemplo. Lo que van haciendo los otros se va transmitiendo. Ósea tenemos charlas con criterios definidos. No hay una parte general que se encargue de transmitir valores. Se hacen reuniones típicas de fin de año, donde tratan de reunir a todos para que se integren.</p>	<p>Si osea, la cultura apuntado a como nos ven los demás a la gente que trabajamos en "PPP" a eso me refería con el tema de la vestimenta y esas cosas.</p>		<p>Yo creo que se transmite con la convivencia, relacionarte con los compañeros, el tiempo que uno lleva trabajando, vas aprendiendo los sí y los no de esta empresa. Y después uno trata de transmitirlo con el ejemplo</p>	<p>El jefe de planta trata de mantener cierto comportamiento, hay que respetar los horarios de cada turno, el orden y la limpieza, llegar a horario no sé si hay algo más global por lo menos eso es en el puesto.</p>



FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En RRHH

<p>PROCESO DE INDUCCIÓN</p>	<p>Participa la gente de Recursos Humanos, después está el representante de cada sector. Puede ser un supervisor o el gerente. Se le trasmite las reglas de juego se definen claras sin ilusionarlo con posibles cambios, cuáles van a ser sus tareas.</p>	<p>Participa Recursos Humanos, en lo que se refiere a como se debe manejar dentro de la planta, hay una inducción a cuestiones de seguridad e higiene que es externa a la empresa y la capacitación operativa en el puesto la hago yo.</p>	<p>Se muestra la planta, los procesos, los equipos, de donde sacar las muestras para tal técnica, se les explica el reglamento interno, identificar a la gente de RRHH, para consultas del salario, la ropa de trabajo, también se les transmite un poco de seguridad y tranquilidad.</p>	<p>RRHH, le da la bienvenida a la empresa en general y cada supervisor en donde se incorpore, le da las instrucciones para poder desarrollar la tarea. Hay una capacitación de Higiene y Seguridad la dicta una empresa externa, es obligatoria.</p>	<p>La capacitación en seguridad e higiene es externa, una charla en el puesto, no hay una evaluación formal de estudio y conocimientos teóricos, fue más en el puesto, con el jefe de planta, primero se está en un turno central, luego en un turno rotativo con supervisor y después solo.</p>
<p>MOTIVACIÓN Y RENDIMIENTO</p>	<p>Tengo un empleado a cargo. Le doy libertad de trabajar. Se trabaja mucho con contratistas, por eso por ahí es difícil darles motivación. Trato de ser honesto, si algo está bien felicito a todos, porque así me enseñaron a mí, y si algo está mal y lo tienen que cambiar voy a estar ahí insistiéndoles.</p>	<p>Principalmente hablándoles respecto a oportunidades nuevas, a condiciones más confortables de trabajo, obviamente con premios en el salario, porque es lo que llega más rápido. El rendimiento se baso mucho en premios económicos y hoy en día estamos más encima de la gente indicándoles el camino por el cual deben seguir.</p>	<p>Trato de saber que les pasa, que sienten, porque compartimos un lugar de trabajo diario, están en turnos rotativos y son mujeres, estos turnos te agotan mucho además trato de darles la confianza para que cuando se cansen me lo digan. El rendimiento se mide, si logran cumplir o no con la rutina, además evalúo si se preocupan si había algo bien analizado o no.</p>	<p>No tengo mucho trato con el personal, igual ellos saben que me pueden consultar todo a mí, antes que el error sea mayor. Con respecto al rendimiento tenemos que cumplir determinada cantidad de producción y eso es cuantificable y se debe cumplir si o si.</p>	<p>No tengo gente a cargo, yo estoy en gestión de producción no en la planta, pero sé que se realizan evaluaciones para medir el rendimiento y que los supervisores están en permanente contacto con los operarios, se ve que hay buena onda a la hora de trabajar.</p>



FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En RRHH

<p>CLIMA LABORAL</p>	<p>Es muy bueno nos llevamos bien, por ejemplo nos cubrimos si alguien tiene un evento personal.</p>	<p>Muy bueno la verdad que se trabaja muy bien, cómodos.</p>	<p>Es muy lindo, (puntaje 10), yo estoy muy cómoda y trato de darles esa comodidad a ellas, hasta charlamos de cuestiones personales.</p>	<p>Hay veces que hay buena onda y otras veces no, entonces se trabaja en tensión.</p>	<p>En mi departamento somos todos jóvenes y eso ayuda a la buena relación, nos conectamos mucho con los puestos se trabaja bien y todos colaboran.</p>
<p>GRADO DE COMPROMISO</p>	<p>Bueno, todos estamos en la misma onda. Ahora, estamos todos entusiasmados con un nuevo proyecto en común y se trabaja a la par.</p>	<p>Acá hay muy buen grupo humano y generalmente siempre tenes una "ovejita negra", pero la mayoría tiramos todos para el mismo lado.</p>	<p>Bárbaro, muy comprometidas tanto ellas como yo.</p>	<p>Yo si me siento comprometido, en el grupo, siempre alguien da la nota, unos se preocupan por demás, otros lo justo y necesario porque siempre esperan la retribución económica lo cual no siempre sucede.</p>	<p>Grado de compromiso se ve en el rendimiento. Hay chicos más comprometidos por ahí porque están estudiando ingeniería química o carreras relacionadas y eso ayuda a que estén enganchados con la tarea. Yo estoy muy comprometida.</p>
<p>IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN</p>	<p>Primero para tener los objetivos claros de la empresa y de cada una de las áreas, si vos definís de manera clara los objetivos, el conjunto de las áreas va a lograr la meta de la empresa, si no hay comunicación, no hay una interacción correcta y la empresa no va a crecer.</p>	<p>Es importante porque si no tenemos comunicación no podemos llegar a los objetivos que se plantean, ya sean de producción, de calidad, etc., muchos problemas que tenemos los tenemos por falta de comunicación o por una mala comunicación.</p>	<p>Es importante porque creo que sin una buena comunicación no se llega a nada y puede haber mucha confusión en lo que cada uno hace. Parte desde el saludo de todos los días hasta el manejo de información detallada y específica.</p>	<p>Porque se transmiten directivas, objetivos, información novedades etc. que son necesarios para que funcione la empresa. Para trabajar es necesario comunicarse, al hablar, por teléfono, por mail, en reuniones, siempre se está en contacto.</p>	<p>En mi puesto para informar cuanto ingresó de maíz, para poder comunicarles a los empleados, para que sepan la producción del día.</p>



FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En RRHH

PROCESO DE COMUNICACIÓN	A NIVEL EMPRESA	A grandes rasgos hay mucha comunicación vía mail, nosotros tenemos gerentes de áreas, que es quien nos baja las directivas de lo que tenemos que ir haciendo y entiendo que así va bajando en la cadena.	Nos manejamos todo por mail. Los comunicados importantes o cosas que realmente no podemos fallar son por mail y a medida que la información es menos importante va de boca en boca.	Desde el directivo, se bajan objetivos a los diferentes gerentes, es como el organigrama, y a su vez cada gerente tiene a su cargo distintas áreas, de acuerdo a ellas baja la comunicación hacia los operarios.	Proceso no hay, nosotros nos comunicamos cara a cara, o por mail, pero no hay una directiva formal desde la dirección, ni un sistema que nos indique un proceso a seguir para comunicarnos.	No me explicaron nada, solo sabemos a quién respondemos. No se si hay algo establecido que tiene que ser así.
PROCESO DE COMUNICACIÓN	A NIVEL DEPARTAMENTO	Entre nosotros generalmente es verbal, si bien a veces, hacemos reuniones de tipo informal, para ver que hay que hacer y distribuir tareas, no hay nada pautado formalmente.	También es básicamente lo mismo.	También como a nivel empresa.	Creo que en toda la empresa se da lo mismo, tanto en mi departamento como en otros... no he visto que se comuniquen de manera distinta a la mía, no se la verdad no sé.	No hay proceso establecido de antemano.
REDES DE COMUNICACIÓN		Informal.	Hay un poco de todo, todo depende de la calidad de la información y de su importancia.	De todo, hay de las dos formas, de acuerdo con quien te comuniquen, yo trato de tener un contacto más informal.	El mail es más formal, pero hasta que no te lo dicen cara a cara, nadie acata la directiva. Además nadie confirma la recepción del mail.	Es formal e informal entre el jefe de planta y supervisor, en lo más alto de la jerarquía es más formal, vía mail.
INFORMACIÓN DE NUEVOS		Me da la sensación de que no lo comunican, por ejemplo, cuando yo entre a trabajar, estaba en el sector de	Por lo que he escuchado es más de boca en boca que una información formal. Se da a conocer,	Lo que pasa es que en esta parte producimos alcohol etílico nomas (materia prima), donde el producto	Antes te enterabas que se creaba un nuevo producto, cuando lo lanzaban al mercado, pero	No estuve en ningún lanzamiento recientemente, con respecto a si la otra parte de la empresa,



FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En RRHH

<p>PRODUCTOS</p> <p>O</p> <p>PROYECTOS</p>	<p>oficinas y después cuando comenzó la obra nueva, pusieron un contenedor de oficinas en la parte de atrás, y la gente de la plata "vieja" en la hora del almuerzo nos preguntaban porque había tanto movimiento en la parte de atrás de la planta.</p>	<p>porque todos los empleados pueden retirar productos a precio de costo, existe una lista con la cantidad de productos y allí uno va conociendo los productos que tiene la empresa.</p>	<p>final es el único que hay. Lo que si mi departamento por lo menos no conoce nada de lo que hacen en otras partes de la empresa. No sé si hay nuevos productos por lanzarse en este momento. Solo vi una publicidad nueva de un Fernet.</p>	<p>hace un poco más de un año se reúne a todo el personal para mostrar las características del nuevo producto y también el spot publicitario. Con un Fernet, que fue una nueva fórmula, los operarios no se enteraron de nada.</p>	<p>supo en su momento del nuevo proyecto, se ve que no, porque sé que recursos humanos quiere seleccionar a un grupo de empleados de la parte vieja y llevarlos a conocer la nueva.</p>
---	--	--	---	--	---

COMUNICACIÓN Y RELACIONES ENTRE DEPARTAMENTOS (COORDINACIÓN)

<p>FORMAS DE COMUNICAR ACTIVIDADES</p>	<p>Siempre todo termina siendo verbal. Hasta todo lo referido a la nueva parte. No hay nada formalizado ni demasiado estructurado.</p>	<p>En forma oral o con cartelería.</p>	<p>Tenemos instructivos de laboratorio, una rutina pegada en el laboratorio y de acuerdo a esa rutina uno sabe a qué instructivo remitirse.</p>	<p>En principio oralmente pero llevo un registro en un cuaderno de procedimiento porque después surgen las contradicciones.</p>	<p>A nosotros nos informan por mail, a los operarios se les imprime el mail, se pone el instructivo de trabajo en carteleras y además lo hablamos.</p>
<p>RELACION CON SUBORDINADOS</p>	<p>Es muy buena, como te comente anteriormente, en clima y compromiso.</p>	<p>Bien es muy personal, pero a la vez cuando hay que marcar una diferencia por un error, o por falta de atención, se le hace saber. Pero generalmente es una relación muy</p>	<p>Excelente como ya les comente anteriormente en clima.</p>	<p>Es correcta, buena</p>	<p>La relación con los operarios es buena son respetuosos se entienden bien las directivas, reaccionan bien a ellas y no demuestran enojo ni rechazo a hacer algo.</p>



FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En RRHH

		correcta y bastante allegada.			
RELACION CON PARES Y DIRECTIVOS	También es excelente	Muy bien, con el superior directo muy bien y con los directivos es menos la relación porque se trata de respetar la cadena de mando.	Pares y directivos bien, yo dependo del jefe de planta y recibo ordenes de jefe de producción y sigo en contacto con calidad. Con Fernando PPP implementación de nuevos ensayos o para comprar equipamiento.	La justa y necesaria si así se lo requiere, con otros supervisores solo nos vemos en la fiesta de fin de año. Con los directivos poca, casi ninguna relación	Con pares y directivos es muy buena, mis pares me ayudan mucho a sacarme dudas sin ningún tipo de excusas.
RELACIONES DE CONVIVENCIA	Nosotros siempre comemos en la empresa, y un día en la semana vamos a comer afuera. Nos juntamos a comer fuera de los horarios laborales. A veces salimos a dar una vuelta, algunos están con las novias, los que somos más o menos de la misma edad, los grandes no porque están casados y tienen hijos.	Se realizan actividades organizadas por los mismos empleados, hacemos paint ball, asados, a jugar al futbol, después Recursos Humanos hacen juntadas entre los mandos medios para arriba o solo mandos medios depende. Actividades más informales con los operarios se organizan entre ellos más.	Relación de convivencia no se puede por los horarios rotativos no tenemos tiempo pero en los mismos turnos se juntan a comer asados, salen a bailar etc.	No participo mucho de las reuniones o juntadas de los operarios, salvo que formen parte de una actividad programada por la empresa, paso muchas horas en la empresa y el resto de mi tiempo libre lo destino a la familia y a actividades al aire libre. Con los pares creo que me junte una o dos veces.	Relaciones de convivencia, hay informarles y formales organizadas por recursos humanos, solo para supervisores y gerentes. Nosotros también armamos juntadas por turnos.
BARRERAS	Por ahí no se respeta la cadena de mando, si un directivo ve algo	Sucede que ante un mismo problema, tenes diferentes	Por ahí son tantas cosas que me olvido y llego a casa, me	Sucede que hay mucha información que no está	Como estamos más aislados por ahí no hay tiempo para hablar



FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En RRHH

<p>Y</p> <p>CARENCIAS</p> <p>DE</p> <p>LA</p> <p>COMUNICACIÓN</p>	<p>mal te reta directamente sin hablar con el supervisor o gerente. Como carencias Por ahí falta comunicación clara de las fechas y tiempos establecidos para las tareas. Además una vez se manejaron dos versiones de planos de la nueva planta, por falta de comunicación con el área de producción. En la empresa, falta más integración con otras áreas, yo por ejemplo no sé lo que hacen en vinagres; y falta comunicación en cosas básicas por ejemplo, cuando entre a trabajar nadie me dijo donde quedaba el comedor.</p>	<p>directivas de distintos sectores para resolverlo, ese es el obstáculo principal, uno te dice una cosa otro te dice otra, es como que no se respeta la línea directa de mando, entonces es difícil saber a quién responder. De carencias te puedo decir que quizás estén faltando reuniones de producción para definir problemas, y poder dejar escrito cuestiones importantes porque no es que no se resuelvan los problemas pero se hacen más sobre la marcha y estaría bueno contar con un procedimiento más formal, ya que todo se hace mas intuitivamente que ordenadamente.</p>	<p>acuerdo y les llamo porque tengo el celular todo el tiempo conmigo. Trato de anotarme todo, pero la vorágine me supera. Eso es porque andamos a mil y no se establecen prioridades. Carencias, creo que no tenemos ninguna porque es muy estructurada la tarea que realizamos no hay mucho que discutir, nos guiamos por manuales que seguimos al igual que la rutina.</p>	<p>confirmada y genera confusión, otras gerencias para agilizar una actividad de su proceso, se meten en las órdenes de pedido nuestras contradiciendo las directivas que me dieron a mí en primera instancia. En mi departamento, como carencia, salvo la que mencione anteriormente lo cual implicó incorporar el cuaderno de procesos y ordenes, es suficiente. En la empresa en general no sé. Todo funciona y marcha, pero en cada gerencia cada uno hace y deshace a gusto y placer los métodos de cómo comunicar las cosas.</p>	<p>personalmente porque tenes que cruzar todo el predio, entonces se manda mail y por ahí no lo ven y hay que reiterar el mail y todo eso genera pérdida de tiempo y retrasos. Como carencia considero que ninguna, estamos bien y con las demás gerencias se trabaja para mejorarlo aún más.</p>
---	--	---	---	--	---



FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En RRHH

COMUNICACIÓN E INSTRUMENTOS / HERRAMIENTAS

CANALES O MEDIOS	Para directivas, orales, teléfono, mail.	Carteleras, mail, teléfono celular corporativo y handys.	Verbalmente y por escrito, tenemos instructivos y especificaciones a seguir y esta rutina que las orienta.	Oral y hoja de proceso, también hay una cartelera. Pero solo rrhh publica información ahí.	Canales o medios para comunicar teléfonos, mail carteleras, están pedidas las pizarras de corcho.
MEDIOS DE COMUNICACIÓN DE EMPLEADOS	Oral	cara a cara	Lo empleados conmigo mail o celular, que hay en el laboratorio y cada uno tiene mail. Y cara a cara.	Oral, vienen y te comentan lo que sucede. Todo oral	Por handys, verbal por ahí van hasta el puesto y lo hablan personalmente.
RECLAMOS DUDAS SUGERENCIAS	Ninguno van derecho a hablar con el supervisor	Las dudas mientras el supervisor pueda resolverlas se encarga él, si no lo deriva ante al gerente de producción o recursos humanos, dependiendo de que se trate el problema.	Oral	No hay ningún medio establecido oral.	Oral.
REUNIONES	Solo informales, si se que la gerencia se reúnen entre ellas, pero entre supervisores o con el gerente no.	No hemos realizado reuniones de producción todavía. Pero las pocas que se realizan son informales, y si se permite el intercambio de opiniones con los	No podemos por los turnos rotativos, pero se deja todo anotado. Y se habla. Reuniones sólo con producción, calidad, rrhh, se permite el intercambio y son de acuerdo a las	Yo me reúno con el gerente cada vez que el o yo lo necesitamos no hay estipulado un día, generalmente es después de una reunión con los	Informales cuando se recibe un turno ya sea con los pares y supervisores ahí nos ponemos al día. O se manda un mail con copia, se permite el intercambio de



FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En RRHH

		jefes y demás supervisores	necesidades, mas adelante si se van a estipular una por mes.	directivos. O si hay una nueva bajada de línea	opiniones
NUEVAS HERRAMIENTAS	Ninguna	No, desde que arrancamos vamos escribiendo el informe de producción nada más en Word pero muy informal.	La rutina que surgió apenas se armo el departamento, un cuaderno de novedades.	El cuaderno de proceso pero no es innovadora jajaja es practico nomás.	Herramientas nueva poner carteleras, en recepción de granos van a poner Internet están haciendo el tendido de fibra óptica.
SEÑALÉTICA	Es suficiente en cuanto a higiene y seguridad se podría agregar más información de formación y simulacros cada tanto. Porque a mí me toco presenciar una emergencia y no sabía para donde ir. Me decían que vaya al punto de encuentro y no sabía donde quedaba.	No, estamos en eso, constantemente estamos haciendo nuevos carteles de hecho estamos haciendo más, lo que pasa es que todavía estamos en construcción y falta cerrar muchas cosas y darle el moño a todo.	Mi área trabaja con otras áreas y se donde esta todo pero para los que no conocen la empresa, reconozco que se sienten perdidos. Pero hay más cartelera ahora que antes. En la parte vieja tampoco hay cartelera indicativa de los departamentos.	En cuanto a higiene y seguridad bien, va la necesaria, pero veo que en general falta información indicativa de las áreas en general, cada uno sabe donde están los lugares a los que siempre se dirige por rutina, pero te mandan a una nueva área y empiezas a preguntar, porque no hay cartelera que indique donde esta marketing.	En mi área se trabaja mucho en eso, se identifican los equipos por códigos como están en el manual de procesos se etiqueta todo. Hay mucha cartelera de seguridad. Pero no hay carteles en cada departamentos ni los operativos ni los de gestión. En la parte vieja solo están identificadas fraccionamiento depósito de vinagres y creo que nada más.



TABULACIÓN DE ENCUESTA A GERENTES Y SUPERVISORES

GRÁFICO A:

Sentido de pertenencia para con la empresa

	Puntuación					Total
	1	2	3	4	5	
Sentido de Pertenencia	0	0	0	4	6	10

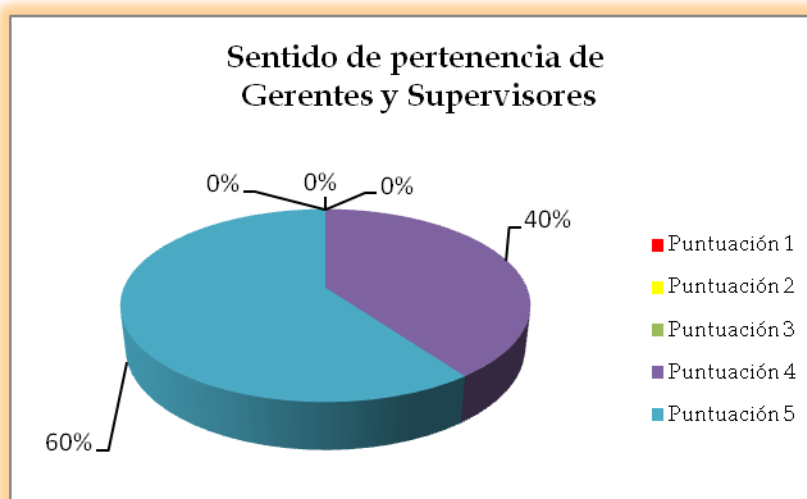


GRAFICO B-1:

Canales de información:

Con mis compañeros de dpto.	Se usa poco	Uso adecuado	Se usa en exceso	Ns/ Nc	No Procede	Total
Reuniones	5	5	0	0	0	10
Correo Electrónico	0	8	2	0	0	10
Teléfono	0	7	3	0	0	10
Comunicación informal	0	4	6	0	0	10
Grupos de trabajo	4	4	0	0	2	10
Videoconferencia	4	0	0	0	6	10



Canales de información y frecuencia de uso con los compañeros de departamento

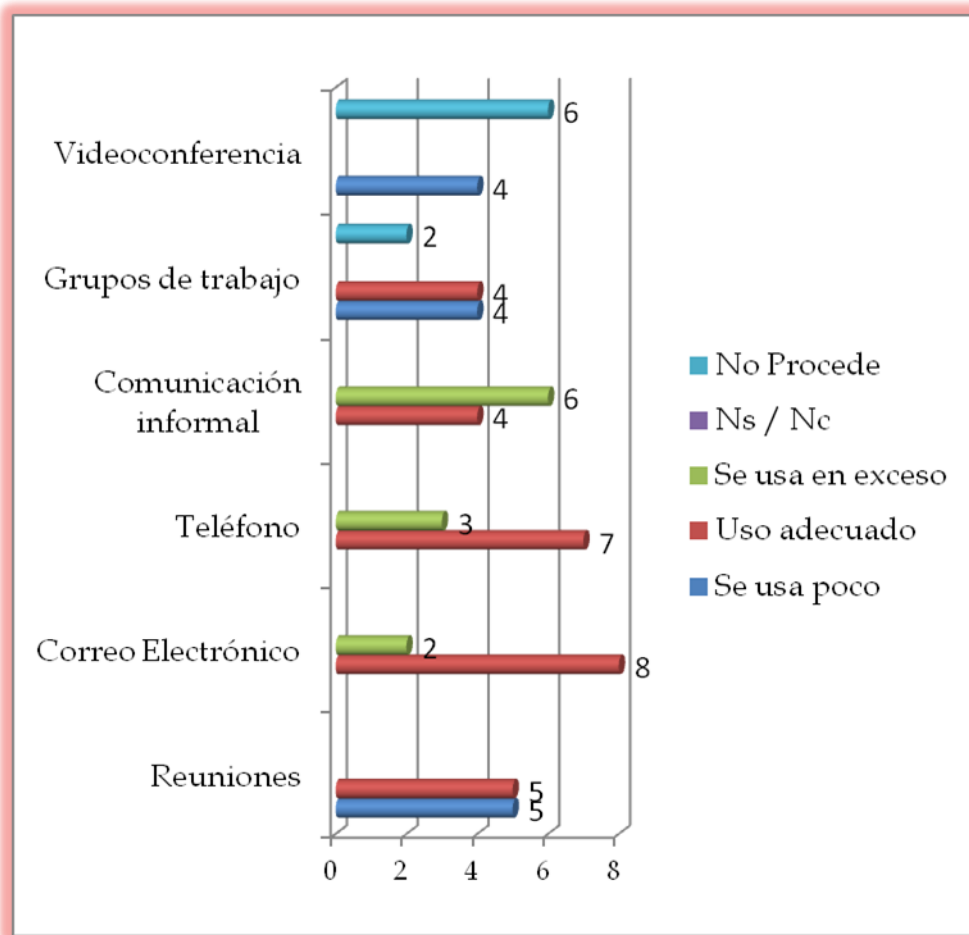


GRAFICO B-2:

Con otros dptos. o servicios	Se usa poco	Uso adecuado	Se usa en exceso	Ns/Nc	No procede	Total
Reuniones	4	3	0	0	3	10
Correo Electrónico	3	7	0	0	0	10
Teléfono	1	5	4	0	0	10
Comunicación informal	0	5	5	0	0	10
Grupos de trabajo	6	1	0	0	3	10
Videoconferencia	2	0	0	0	8	10



Canales de información y frecuencia de uso con otros departamentos

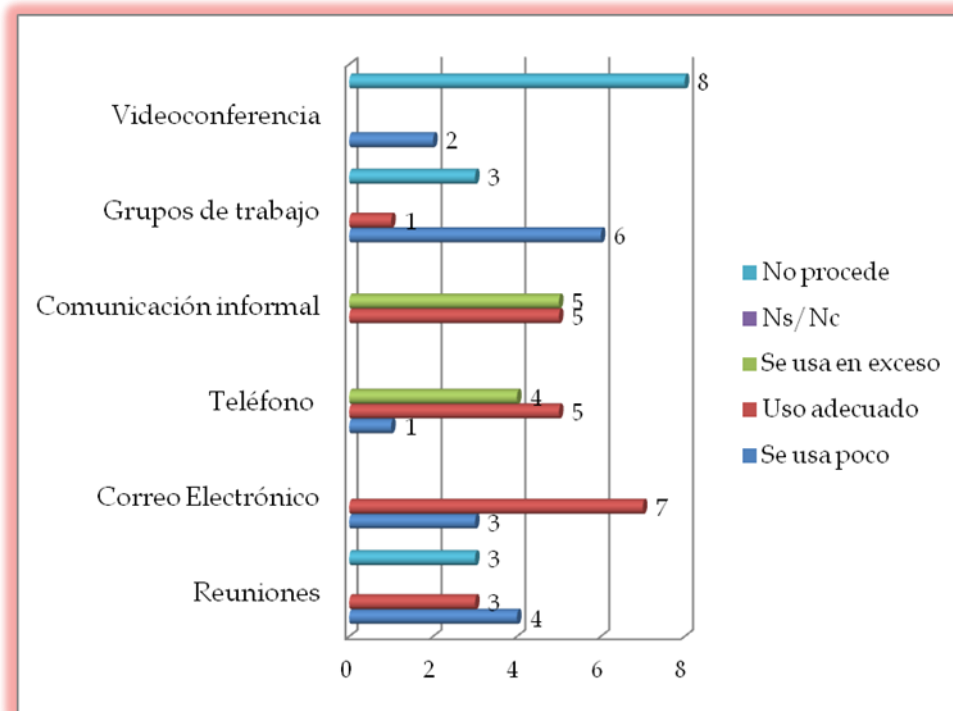


GRAFICO C:

Efectividad en la comunicación con su jefe:

Categorías	Nada efectiva	Poco efectiva	Efectiva	Bastante efectiva	Muy efectiva	Total
Cantidad de supervisores y gerentes	0	2	7	1	0	10
Porcentajes	0	20%	70%	10%	0	100%

Efectividad en la comunicación con su Jefe

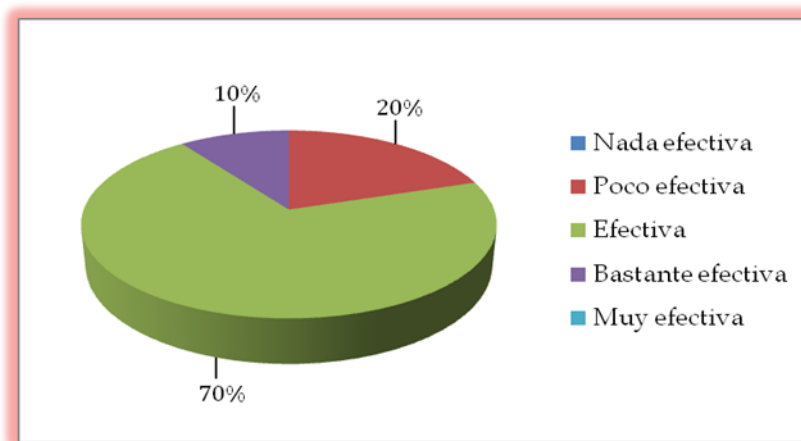




GRAFICO D:

¿Usted transmite libremente información y se comunica con su jefe directo y otros cargos de la compañía? Valore

Comunicación e información con...	Valoraciones					Totales
	1	2	3	4	5	
Con mi jefe directo	0	0	3	4	3	10
Con otros cargos de la compañía	0	1	3	5	1	10

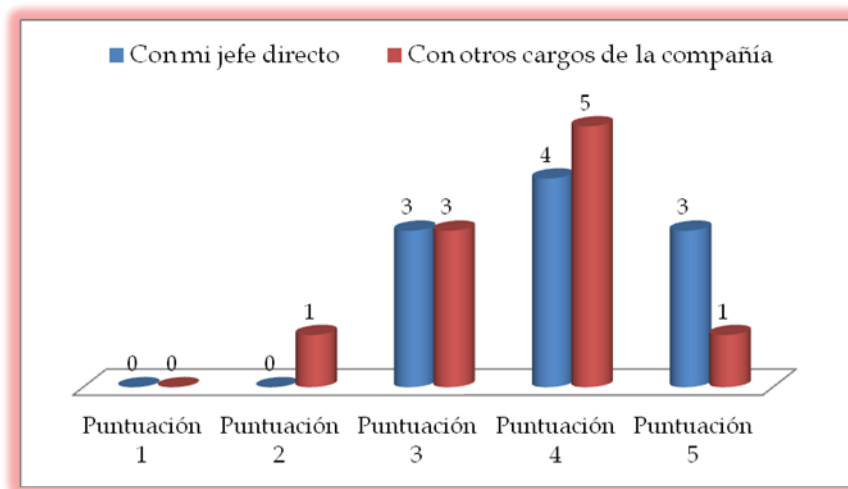


GRAFICO E:

¿Cree que a la hora de recoger información de sus empleados "PPP" ...?

	Si	No	Total
... Cuenta con herramientas adecuadas	1	9	10
... Tiene una voluntad seria para conocer la opinión de sus empleados	5	5	10
... Cuenta metodología clara para recoger este tipo de información	1	9	10
... Cuenta con jefes de equipos interesados en realizar esta tarea	3	7	10
... Crea un clima idóneo para que la transmisión se haga de manera fluida	4	6	10
... Se preocupa por que la información recogida tenga efectos visibles en la empresa	6	4	10



¿Cree que a la hora de recoger información de sus empleados “PPP” ...?

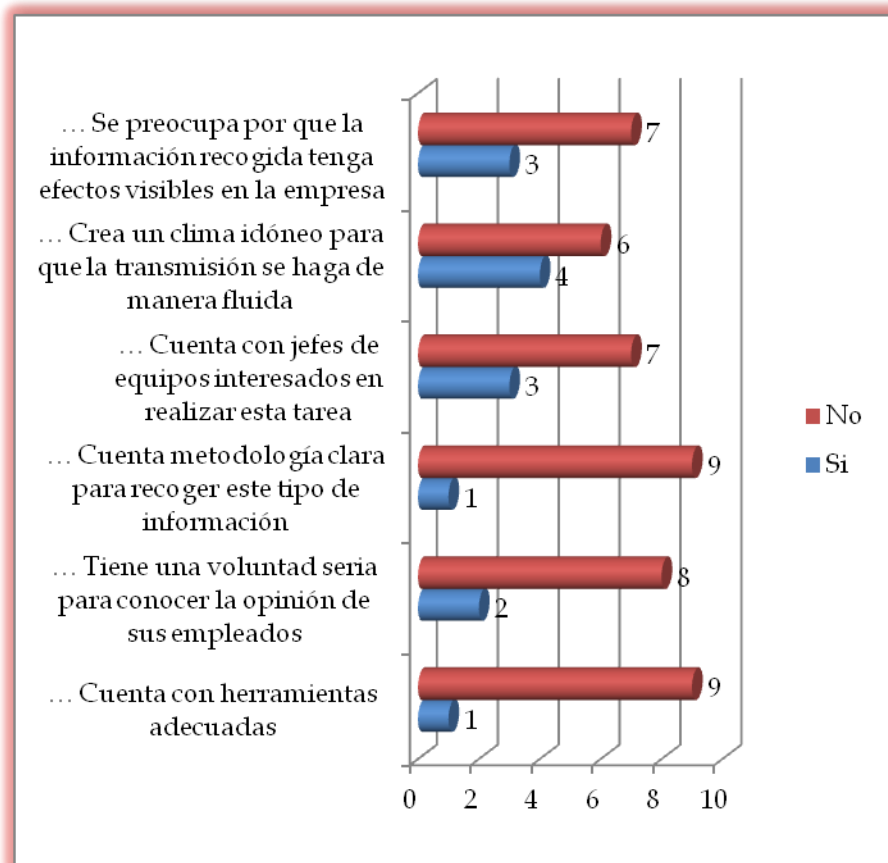


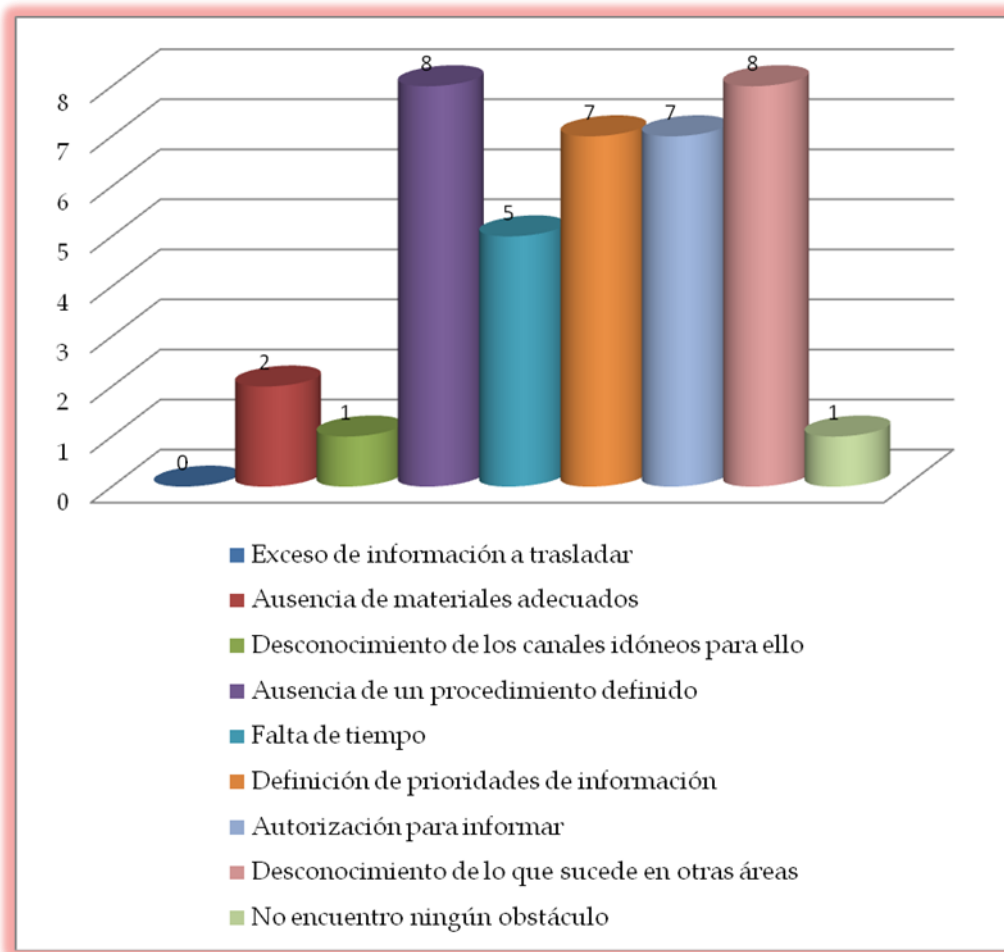
GRAFICO F:

¿Se encuentra con alguno/s de los siguientes obstáculos a la hora de comunicar información de “PPP” a su equipo?

Opciones	Cantidad de respuestas
Exceso de información a trasladar	0
Ausencia de materiales adecuados	2
Desconocimiento de los canales idóneos para ello	1
Ausencia de un procedimiento definido	8
Falta de tiempo	5
Definición de prioridades de información	7
Autorización para informar	7
Desconocimiento de lo que sucede en otras áreas	8
No encuentro ningún obstáculo	1



Obstáculos en la Comunicación





TABULACIÓN DE ENCUESTAS A OPERARIOS

Las encuestas fueron realizadas a una muestra representativa de 50 operarios del área de producción del turno tarde, la totalidad de los mismos son de sexo masculino; el 6% posee una antigüedad menor a 1 año, el 24% entre 1 y 5 años, el 46% entre 4 a 10 años y el 24% entre 10 a 20 años.

GRAFICO 1:
El Directorio, a la Comunicación Interna... ¿Qué importancia le asigna?

Categorías	Mucha importancia	Poca importancia	Ninguna importancia	No sabría decir	Totales
Cantidad de operarios	11	28	9	2	50



GRAFICO 2:
¿Cuál es su grado de satisfacción con la Comunicación Interna en la empresa?

Categorías	Muy satisfecho	Bastante satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho	Nada satisfecho	Totales
Cantidad de operarios	0	9	12	29	0	50

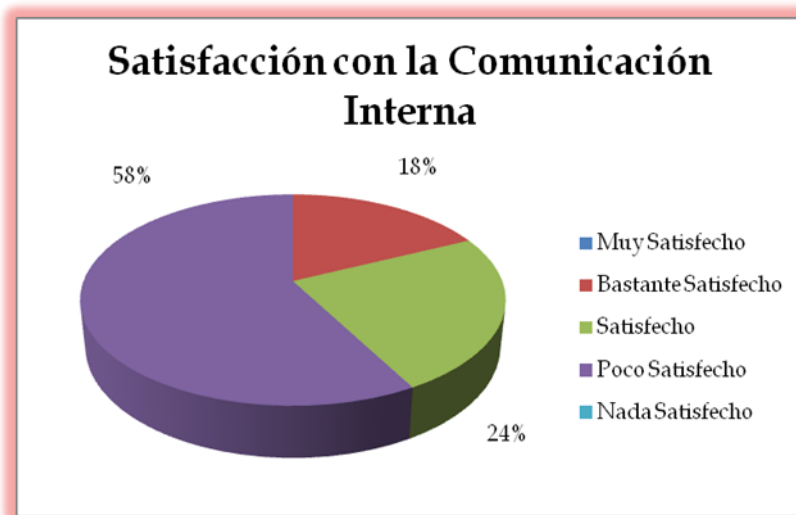


GRAFICO 3:

¿Cuál es su grado de satisfacción con las herramientas principales a través de las que se realiza la Comunicación Interna en la empresa?

Categorías	Muy satisfecho	Bastante satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho	Nada satisfecho	Totales
Cantidad de operarios	0	7	14	22	7	50

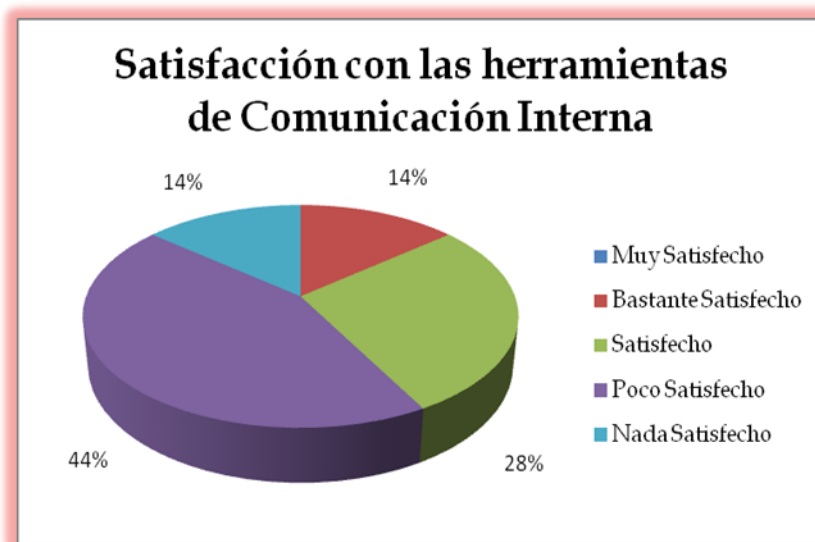


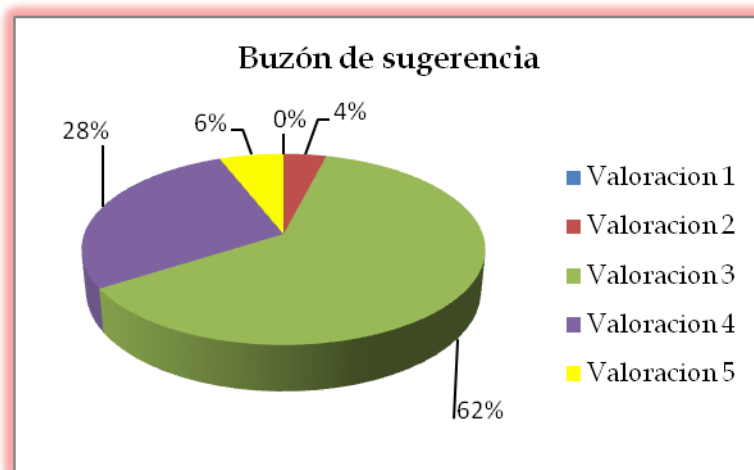


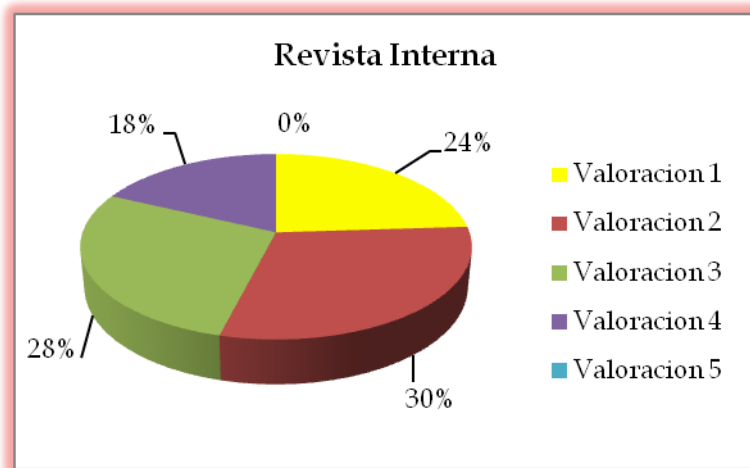
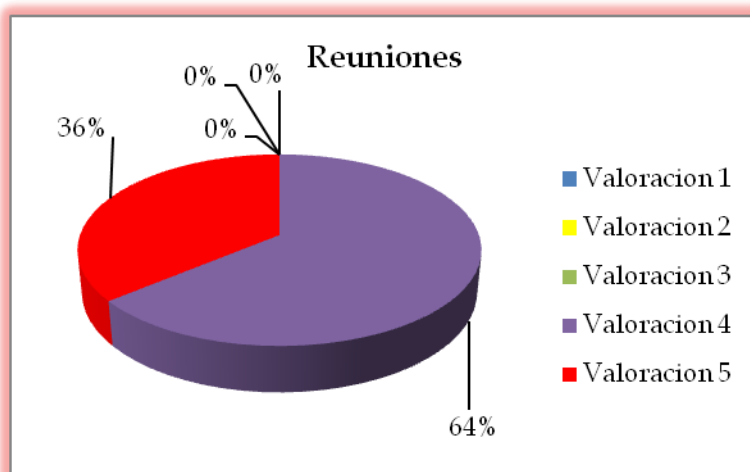
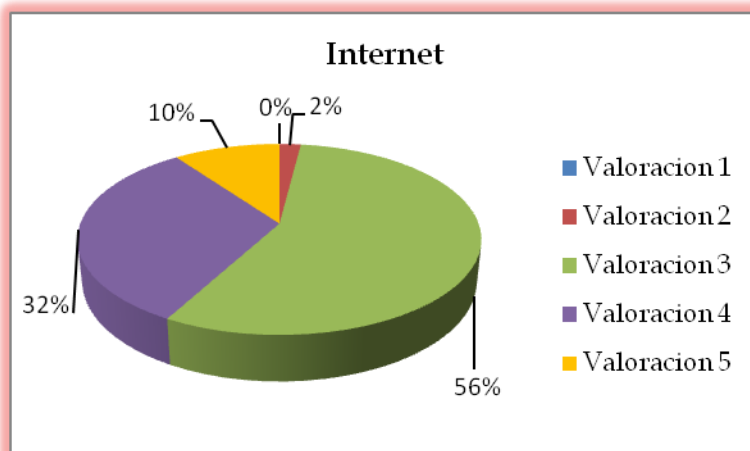
GRAFICO 4 - A:

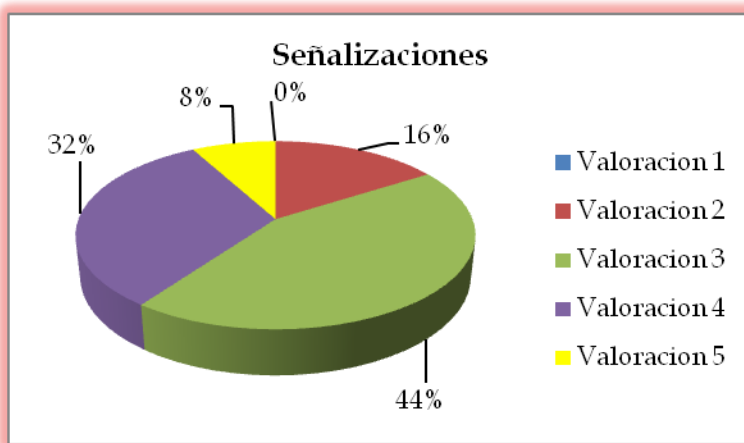
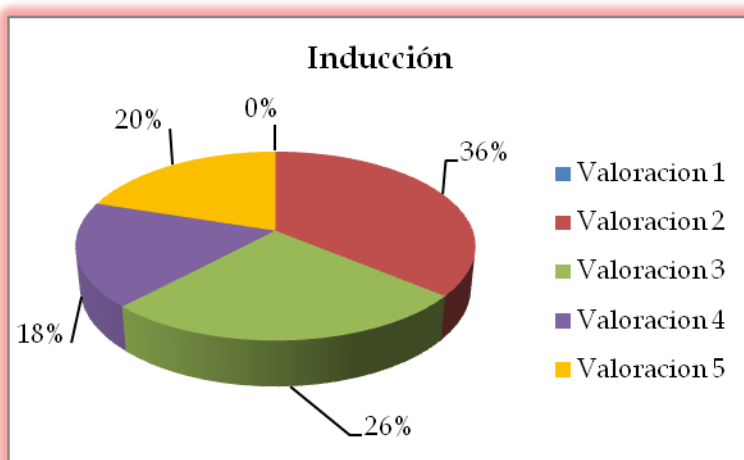
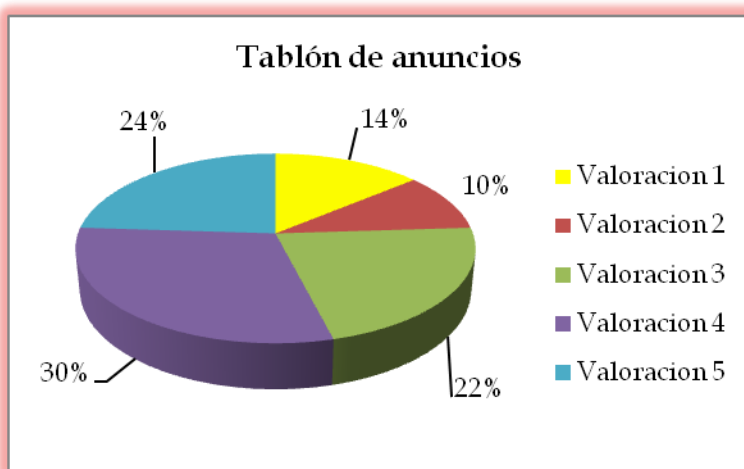
Por favor, valore del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima, el grado de interés que tiene para usted las siguientes herramientas de comunicación

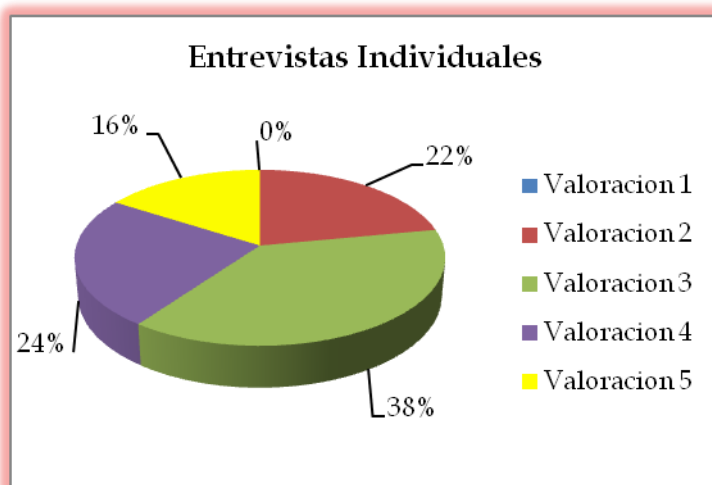
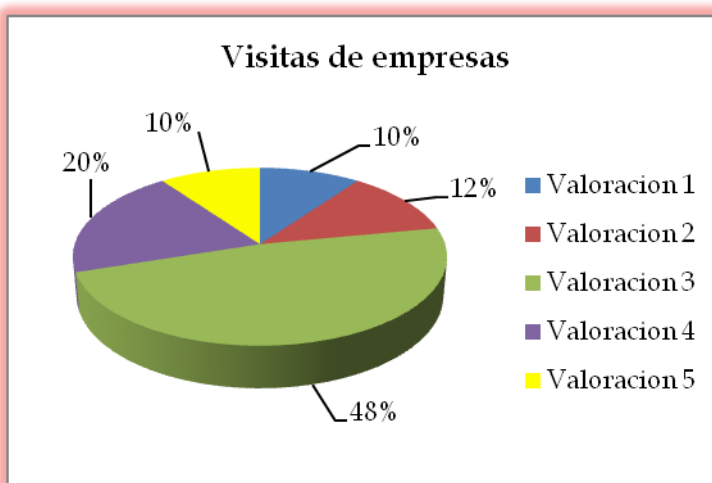
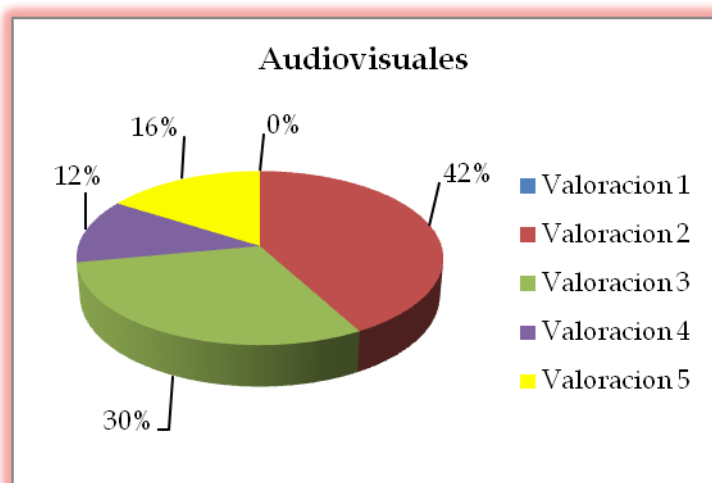
Dispositivos	Valoraciones					Totales
	1	2	3	4	5	
Buzón de sugerencia	0%	4%	62%	28%	6%	100%
Internet	0%	2%	56%	32%	10%	100%
Reuniones	0%	0%	0%	64%	36%	100%
Revista interna	24%	30%	28%	18%	0%	100%
Tablón de anuncios	14%	10%	22%	30%	24%	100%
Inducción	0%	36%	26%	18%	20%	100%
Señalizaciones	0%	16%	44%	32%	8%	100%
Audiovisuales	0%	42%	30%	12%	16%	100%
Visitas de empresas	10%	12%	48%	20%	10%	100%
Entrevistas individuales	0%	22%	38%	24%	16%	100%
Seminarios de estudio	0%	6%	30%	50%	14%	100%
Videoconferencias	20%	34%	22%	18%	6%	100%
Comunicados internos	0%	10%	42%	22%	26%	100%
Mensajes por altavoz	16%	40%	22%	14%	8%	100%
Circulares y notas corporativas	0%	20%	28%	32%	20%	100%
Correo electrónico	0%	4%	16%	46%	34%	100%

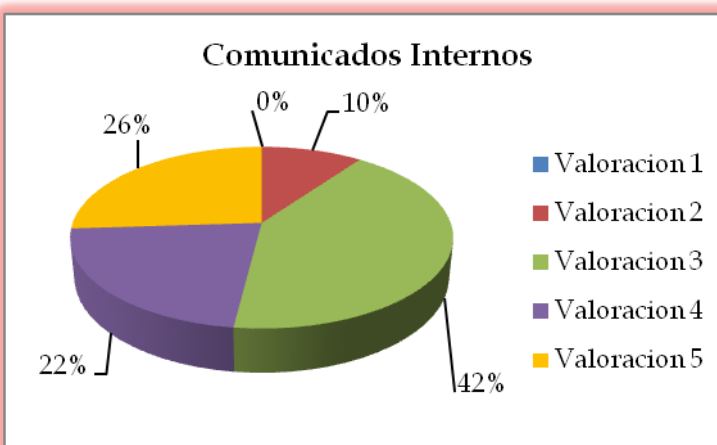
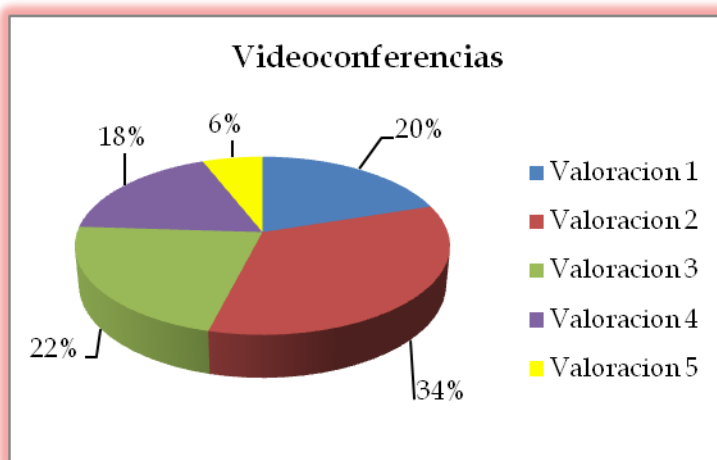
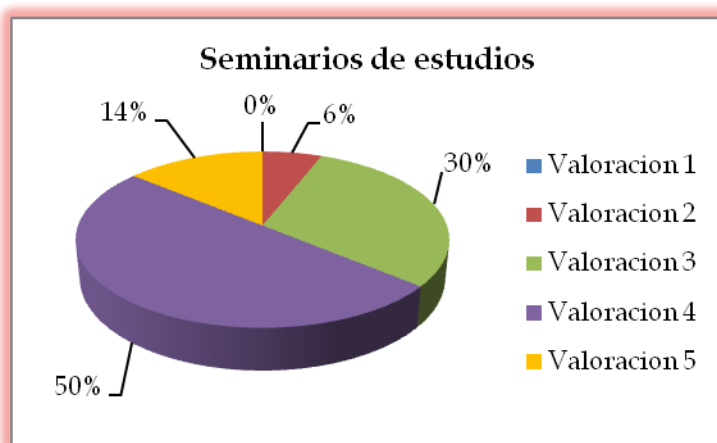
Grado de interés de las siguientes herramientas de comunicación











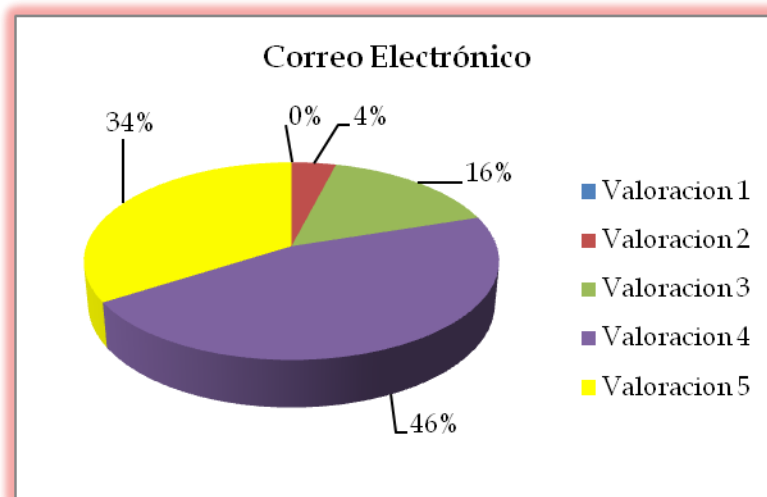
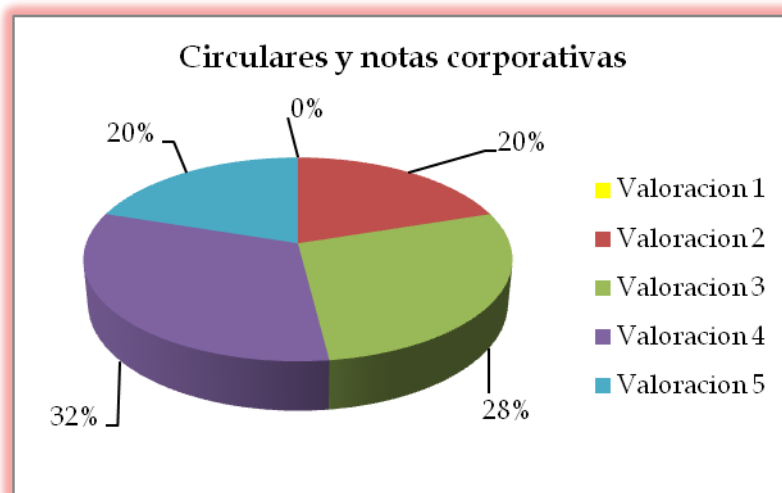
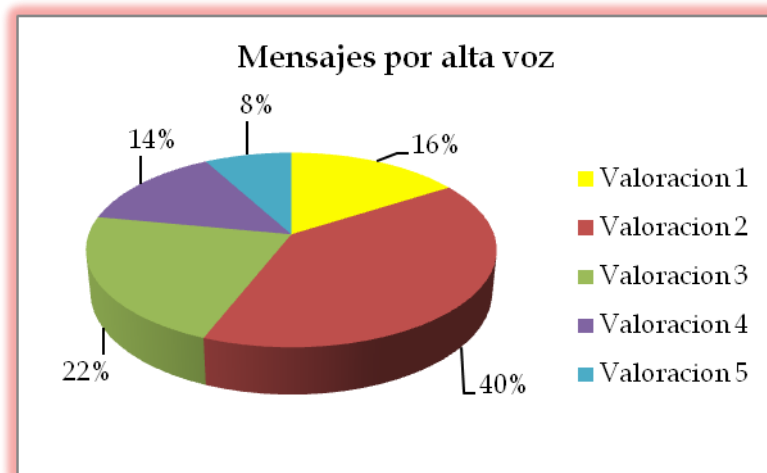




GRAFICO 4 -B:
¿Con cuáles de las herramientas anteriores les gustaría que la empresa se comunicara con usted?

	Dispositivos					
	Reuniones	Correo electrónico	Internet	Entrevistas individuales	Buzón de sugerencia	Notas y circulares
Cantidad de respuestas	20	12	9	16	13	7

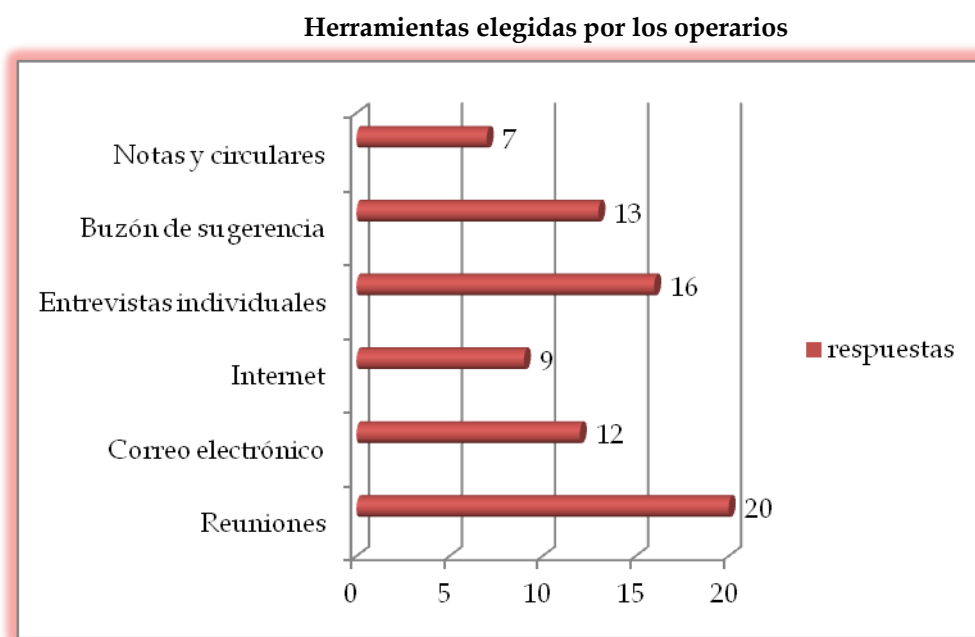


GRAFICO 5:

Por favor valore del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima, su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

Afirmaciones	Valoración					Totales
	1	2	3	4	5	
...logra que me sienta miembro de la empresa y me comprometa con los objetivos de ésta...	0	17	18	10	5	50
...me permite conocer sus objetivos y resultados a nivel interno y externo...	11	15	9	9	6	50
...me ayuda a entender cuál es la situación de la empresa en el mercado...	8	24	16	2	0	50
...me ayuda a saber a qué se dedica la empresa (productos, servicios, aplicaciones, etc.)	1	22	6	19	2	50
...me permite encontrar la información necesaria para realizar mi trabajo...	0	16	14	20	0	50



La comunicación que les facilita esta empresa...

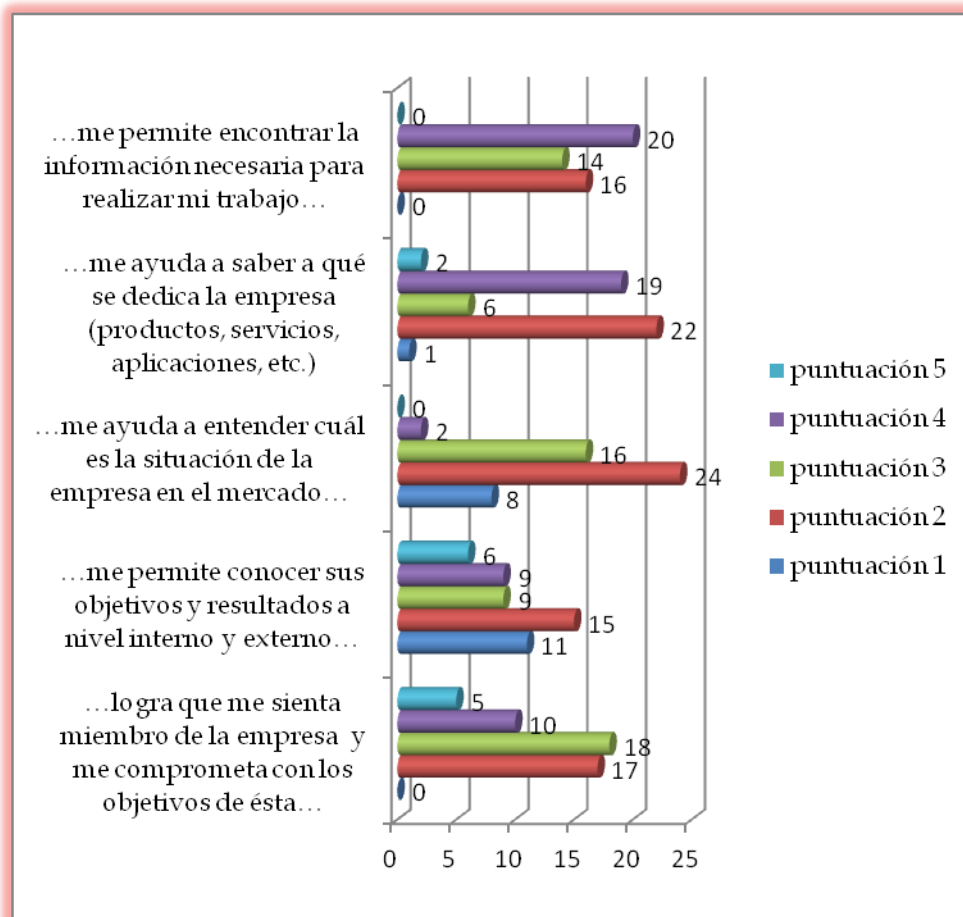


GRAFICO 6:

Por favor, valore del 1 al 5 siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima, los siguientes aspectos sobre la comunicación con sus compañeros de área.

Preguntas...	Valoración					Totales
	1	2	3	4	5	
¿La comunicación es efectiva?	0	0	12	21	17	50
¿Sabe a quién se tiene que dirigir?	0	0	10	19	21	50
¿Fluye adecuadamente la información?	0	4	13	16	17	50
¿Considera que hay suficiente diálogo?	0	5	22	15	8	50



La comunicación con los compañeros de área...

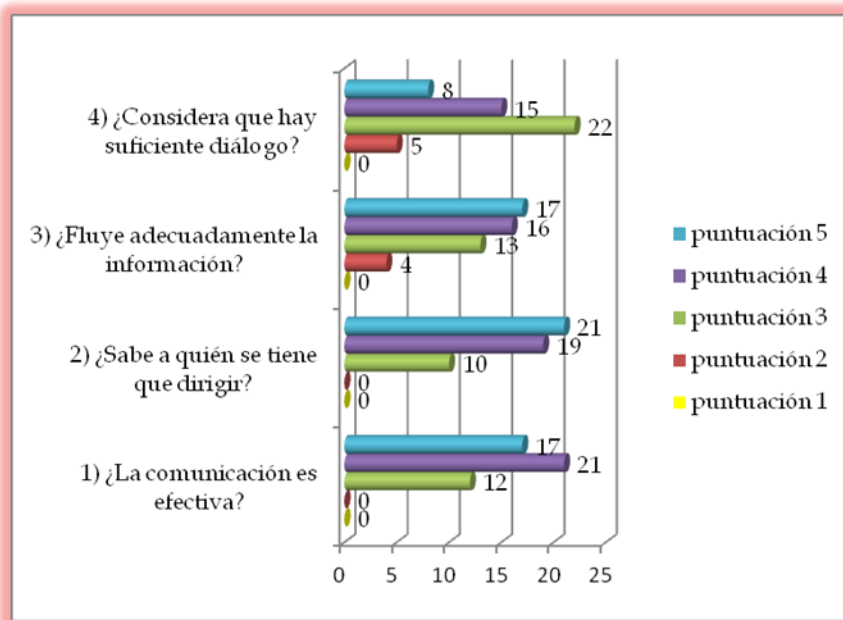


GRAFICO 7 - A:
En términos generales, ¿Cómo valora la relación con su jefe?

Categorías	Muy Mala	Mala	Buena	Muy Buena	Excelente	Totales
Cantidad de operarios	0	18	17	10	5	50

Relación con su Jefe...

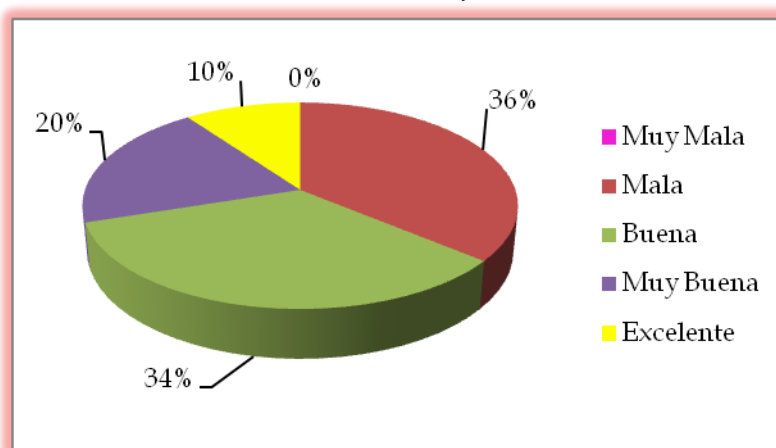


GRAFICO 7 - B:
Por favor, valore del 1 al 5 las siguientes afirmaciones, siendo 1 nada de acuerdo y 5 completamente de acuerdo



Mi jefe...	Valoración					Totales
	1	2	3	4	5	
...crea un entorno motivador	0	10	13	16	11	50
...logra el compromiso del equipo en la consecución de los objetivos	0	0	12	23	15	50
...genera un sentimiento de pertenencia en la compañía	0	19	11	17	3	50
...contribuye a mi desarrollo profesional	7	18	19	6	0	50
...comunica los objetivos y resultados de la compañía	0	10	16	20	4	50
...comunica los objetivos del equipo y los resultados de su área	0	12	17	17	4	50
...comunica los valores de la compañía	0	15	13	15	7	50
...comunica y explica los temas salariales	0	3	12	21	14	50

Mi jefe...

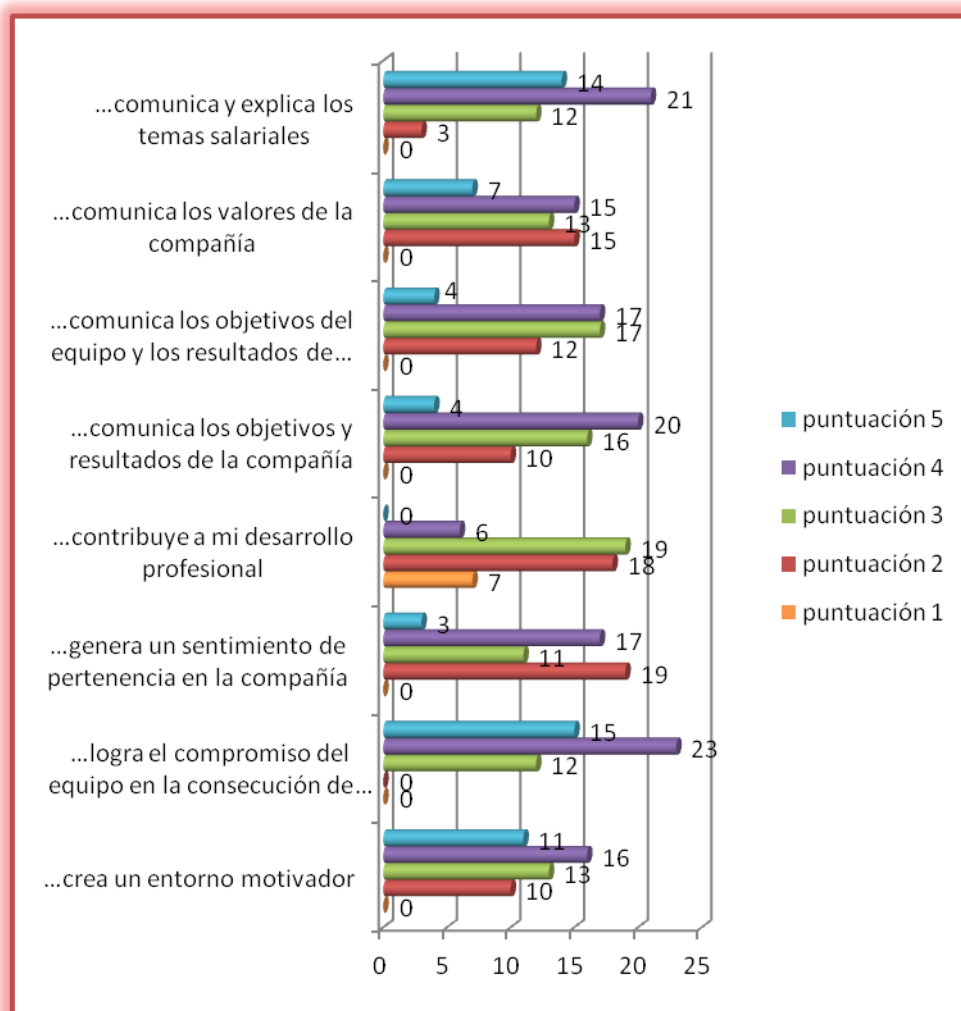


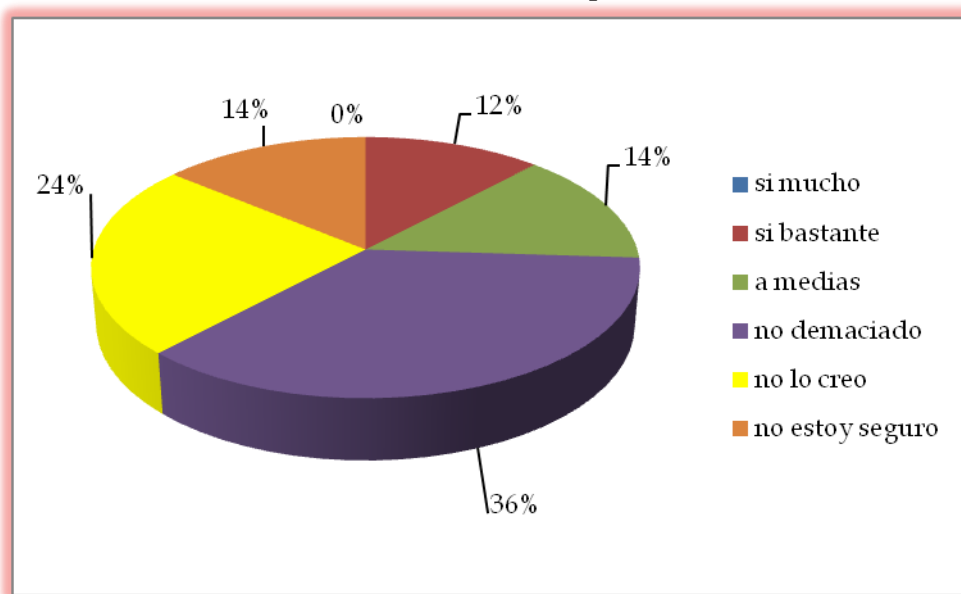


GRAFICO 8:

¿Cree usted que la Comunicación Interna en esta empresa favorece que conozca los valores de la compañía?

Categorías	Si mucho	Si bastante	A medias	No demasiado	No lo creo	No estoy seguro	Totales
Cantidad de operarios	0	6	7	18	12	7	50

La Comunicación Interna favorece que lo empleados conozcan Los valores de la compañía



Relacionado con la pregunta anterior, se solicito que los operarios que indicaron como respuesta: "No demasiado", "No lo creo" o "No estoy seguro"; señalen también a que creen que se debe esto.

Opciones	Cantidad de respuestas
Falta de un procedimiento claro para ello (reuniones, presentaciones etc.)	5
Desconocimiento de su importancia para la compañía	13
Falta de una definición clara de estos valores	10
Falta de tiempo en general	9

GRAFICO 9:

Señale con una cruz los valores que pertenecen a tu empresa



Valores	Cantidad de respuestas
Confianza en cada relación	0
Respeto a los demás	30
Cuidado por el medio ambiente	0
Compromiso con la calidad	23
Responsabilidad social	15
Trabajo en equipo	42
Calidad de los productos	21
Compromiso y contribución de nuestra gente	3
Liderazgo	0
Conducta honesta y responsable	12
Los clientes con nuestra razón de ser	28
Progreso continuo	2
Desarrollo profesional	24
Innovación	32
Transparencia	0

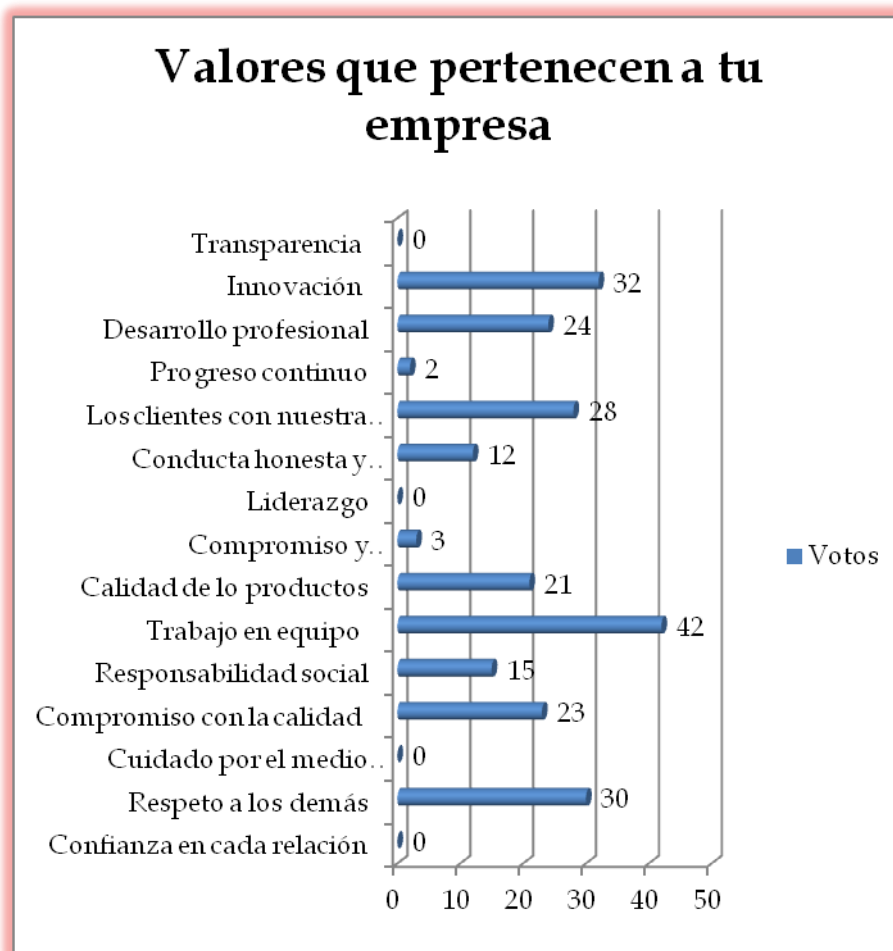




GRAFICO 10:
¿Cuál / Cuáles de las siguientes dificultades (que distorsionan la comunicación) identifican en la empresa?

Dificultades / Barreras	Cantidad de respuestas
Mal funcionamiento de los instrumentos de comunicación	0
Ambiente de ruidos y perturbaciones	45
Limitaciones físicas del empleado	0
Falta de conocimiento de los instrumentos que se usan para comunicarse	33
Malos entendidos	39

Dificultades que distorsionan la Comunicación Interna

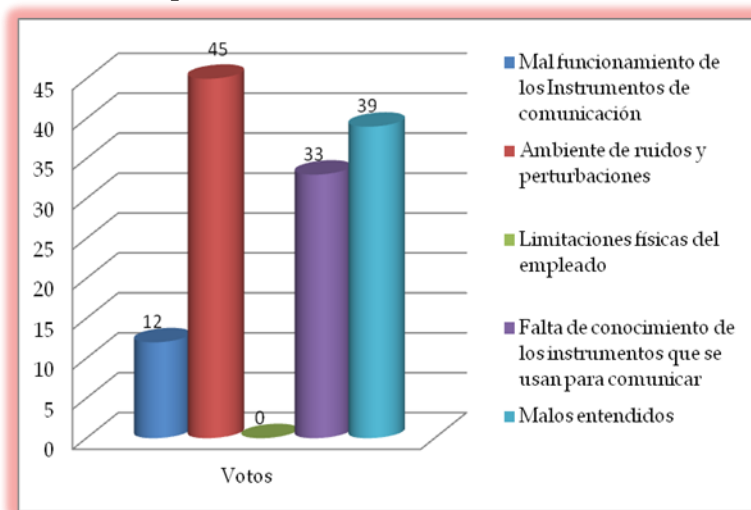


GRAFICO 11:

Si usted tuviera una queja o insatisfacción en relación con su trabajo ¿A quién se dirigiría primero?

Opciones	Cantidades de repuestas
Directorio	7
Gerente de departamento	20
Compañero	40
Supervisor	36
Jefe de área	32
Sindicato	0



A quien dirigirse en caso de queja o insatisfacción

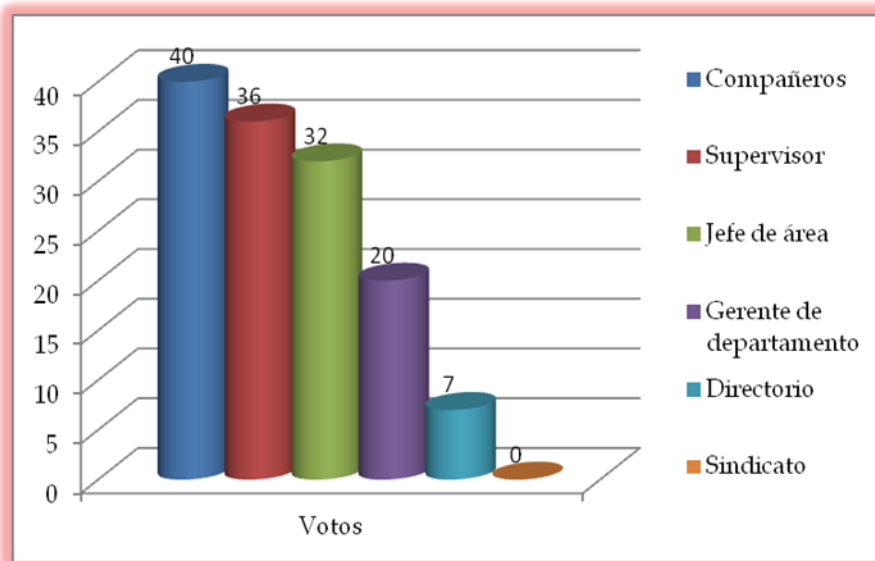
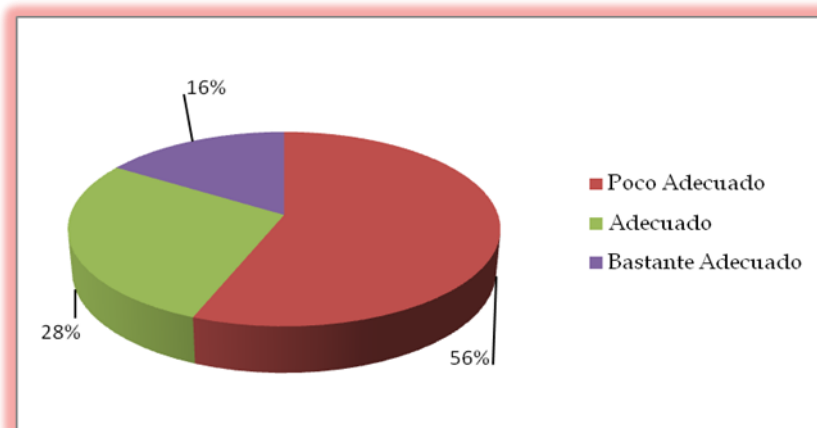


GRAFICO 12:

En términos generales, Considera que la inducción a su puesto de trabajo fue:

Categorías	Poco Adecuado	Adecuado	Bastante Adecuado	Total
Cantidad de operarios	28	14	8	50

Considera que la inducción en el puesto fue:





TABULACIÓN DE ESCALA DE LIKERT

Afirmaciones:

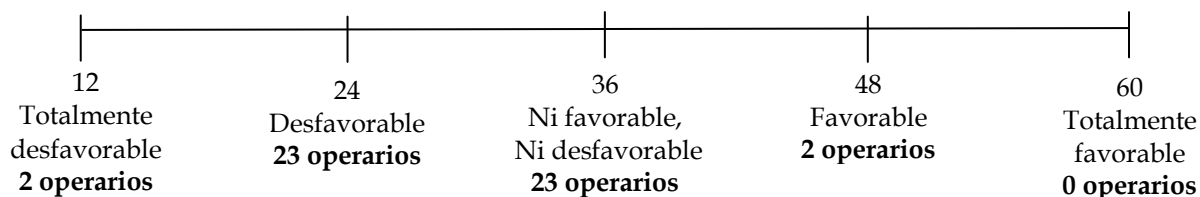
- 1) La empresa me transmite de manera clara su misión y visión.
- 2) Los directivos dan a conocer los logros de la empresa.
- 3) Mi jefe fomenta una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo.
- 4) Mis superiores tienen en cuenta mis opiniones.
- 5) Mi jefe inmediato se preocupa por mis asuntos personales.
- 6) Mi jefe reconoce adecuadamente mis logros o actuaciones destacadas.
- 7) El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado.
- 8) Siento que mis tareas tienen poca relación con el éxito de la empresa.
- 9) Percibo un excelente ambiente laboral en la empresa.
- 10) El ambiente laboral de mi área de trabajo es tenso.
- 11) Me interesa participar de fiestas y eventos de la empresa.
- 12) Conseguir los logros de la empresa, es también conseguir los logros personales.

Operarios	Afirmaciones												
	Uno	Dos	Tres	Cuatro	Cinco	Seis	Siete	Ocho	Nueve	Diez	Once	Doce	Total
1	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	43
2	4	3	3	3	4	4	5	4	4	4	2	2	42
3	3	3	4	3	4	3	5	4	5	3	4	2	43
4	3	3	3	2	4	4	3	3	5	4	4	2	40
5	2	3	3	2	3	3	5	3	3	3	2	1	33
6	4	3	4	3	4	3	2	4	4	4	4	3	42
7	2	3	4	3	4	4	3	3	5	4	2	3	40
8	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	37
9	4	3	4	3	3	3	5	3	4	3	2	3	40
10	2	3	3	1	2	3	3	5	3	3	3	3	34
11	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	2	40
12	4	3	3	1	2	2	5	2	2	4	3	1	32
13	3	2	4	3	3	4	3	3	5	4	2	2	38
14	2	1	3	3	3	3	2	5	2	3	4	2	33
15	4	3	2	2	2	3	4	3	3	3	3	1	33
16	2	1	3	2	1	2	2	2	2	2	3	3	25
17	2	1	3	1	1	2	3	2	2	2	2	3	24
18	4	2	4	3	4	4	2	3	2	3	2	3	36
19	2	1	3	1	1	2	2	2	3	1	2	3	23
20	3	2	4	3	4	4	5	3	3	3	2	2	38
21	2	1	3	2	1	2	4	2	3	3	2	3	28
22	2	1	3	2	1	2	4	2	3	2	2	1	25
23	4	2	2	2	1	3	4	3	3	2	2	3	31
24	3	2	2	2	3	4	3	2	4	4	2	3	34
25	2	1	2	2	1	2	5	1	3	3	2	3	27
26	2	1	2	2	2	2	3	1	2	1	2	2	22



FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En RRHH

27	2	3	2	1	2	2	3	1	3	3	3	2	27
28	2	2	1	1	1	2	3	1	2	1	2	2	20
29	3	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4	3	37
30	2	2	1	2	1	2	3	1	3	3	2	1	23
31	1	3	2	2	1	2	3	1	3	3	2	1	24
32	1	3	1	2	1	2	4	1	2	2	2	3	24
33	1	2	2	2	2	2	4	1	3	2	2	2	25
34	2	2	2	2	2	3	4	4	4	2	2	2	31
35	1	2	2	1	2	2	3	1	2	2	2	1	21
36	2	2	1	1	2	3	4	4	3	3	2	3	30
37	4	2	4	3	3	4	5	3	4	4	3	3	42
38	2	2	2	1	1	2	3	1	3	2	2	3	24
39	3	2	2	2	2	3	4	4	4	4	3	3	36
40	2	2	2	1	2	3	3	2	3	3	2	2	27
41	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	21
42	4	2	2	2	2	3	5	5	3	4	3	3	38
43	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	18
44	2	2	2	2	2	4	3	2	4	3	2	3	31
45	1	2	2	1	1	2	3	1	2	1	2	1	19
46	1	2	2	1	1	2	3	1	2	1	2	2	20
47	1	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	25
48	1	2	2	2	1	2	3	1	2	2	2	1	21
49	1	2	1	1	2	2	3	1	2	2	2	1	20
50	1	2	1	1	1	2	3	1	2	1	2	1	18



Totalmente desfavorable: significa que los operarios no se sienten parte de la empresa, ya que no conocen a la misma; en lo que respecta a misión y visión; no se sienten parte de los logros ni que contribuyen al éxito de la misma; no hay confianza en el grupo de trabajo, y perciben un mal clima; no se sienten tenidos en cuenta por los superiores, por ende no participan de eventos de la empresa.

Desfavorable: implica que el operario siente un bajo sentido de pertenencia; conocen muy pocos aspectos de la empresa, sólo los operativos; la mayoría desconoce la misión y visión de la empresa; debido a esto, sienten que su tarea no está relacionada con el éxito de la empresa; perciben un clima laboral tenso, y esto se acentúa con una relación de indiferencia para con su supervisor.

Ni favorable Ni desfavorable: muchos de los aspectos relacionados al sentido de pertenencia no están satisfechos, y otros sí, aquí se manifiesta una ambigüedad con respecto al funcionamiento de la empresa, y un sentimiento de compromiso bajo.

Favorable: si bien hay un elevado sentido de pertenencia, todavía restan algunas cuestiones por mejorar y así conseguir el estado máximo deseado tanto por la empresa como por los empleados en general.



Totalmente favorable: significa que los operarios tienen un sentido de pertenencia muy alto, lo que significa que están muy satisfechos, no solo con su trabajo en la empresa, sino con la relación con pares y superiores; conocen en profundidad a la empresa, por ende pueden identificar que sus actividades son importantes para la misma y le agregan valor, y desde luego esto concluye en un excelente clima de trabajo, como se dice, “tiene bien puesta la camiseta”.

Operario 1 y 3: obtuvieron una puntuación de 43, lo que significa una actitud más bien favorable con respecto al sentido de pertenencia.

Operario 2, 6 y 37: obtuvieron una puntuación de 42, lo que significa una actitud más bien ni favorable ni desfavorable con respecto al sentido de pertenencia.

Operario 4, 7, 9 y 11: obtuvieron una puntuación de 40, lo que significa una actitud más bien ni favorable ni desfavorable con respecto al sentido de pertenencia.

Operario 13, 20, 42: obtuvieron una puntuación de 38, lo que significa una actitud más bien ni favorable ni desfavorable con respecto al sentido de pertenencia.

Operario 8 y 29: obtuvieron una puntuación de 37, lo que significa una actitud más bien ni favorable ni desfavorable con respecto al sentido de pertenencia.

Operario 18 y 39: obtuvieron una puntuación de 36, lo que significa una actitud ni favorable ni desfavorable con respecto al sentido de pertenencia.

Operario 10 y 24: obtuvieron una puntuación de 34, lo que significa una actitud más bien ni favorable ni desfavorable con respecto al sentido de pertenencia.

Operario 5, 14, 15: obtuvieron una puntuación de 33, lo que significa una actitud más bien ni favorable ni desfavorable con respecto al sentido de pertenencia.

Operario 12: obtuvo una puntuación de 32, lo que significa una actitud más bien ni favorable ni desfavorable con respecto al sentido de pertenencia.

Operario 23, 34, 44: obtuvieron una puntuación de 31, lo que significa una actitud más bien ni favorable ni desfavorable con respecto al sentido de pertenencia.

Operario 36: obtuvo una puntuación de 30, lo que significa una actitud desfavorable con respecto al sentido de pertenencia.

Operario 21: obtuvo una puntuación de 28, lo que significa una actitud más bien desfavorable con respecto al sentido de pertenencia.

Operario 25, 27 y 40: obtuvieron una puntuación de 27, lo que significa una actitud más bien desfavorable con respecto al sentido de pertenencia.

Operario 16, 22, 33 y 47: obtuvieron una puntuación de 25, lo que significa una actitud más bien desfavorable con respecto al sentido de pertenencia.

Operario 17, 31, 32 y 38: obtuvieron una puntuación de 24, lo que significa una actitud desfavorable con respecto al sentido de pertenencia.

Operario 19 y 30: obtuvieron una puntuación de 23, lo que significa una actitud más bien desfavorable con respecto al sentido de pertenencia.

Operario 26: obtuvo una puntuación de 22, lo que significa una actitud más bien desfavorable con respecto al sentido de pertenencia.

Operario 35, 41 y 48: obtuvieron una puntuación de 21, lo que significa una actitud más bien desfavorable con respecto al sentido de pertenencia.

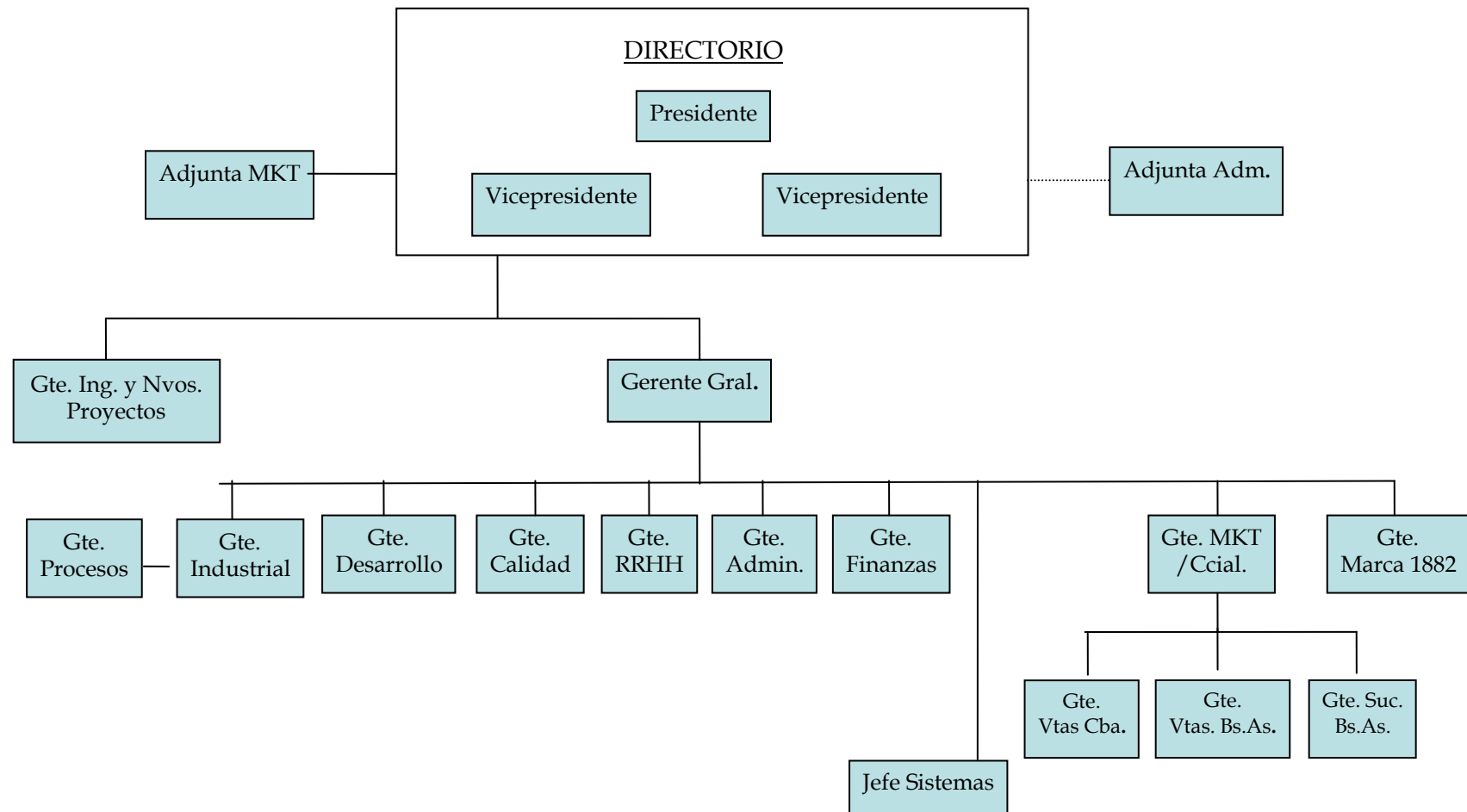
Operario 28, 46 y 49: obtuvieron una puntuación de 20, lo que significa una actitud más bien desfavorable con respecto al sentido de pertenencia.

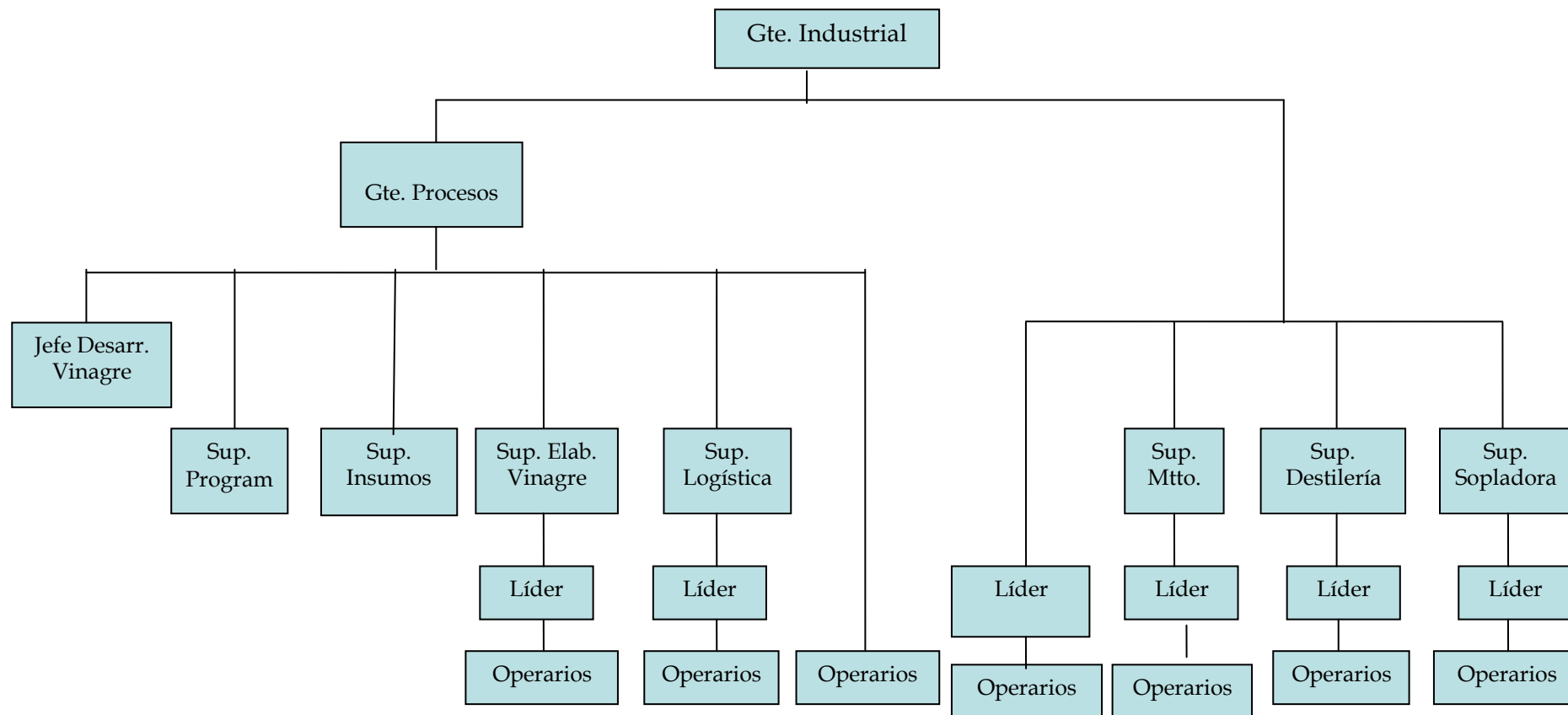
Operario 45: obtuvo una puntuación de 19, lo que significa una actitud más bien desfavorable con respecto al sentido de pertenencia.

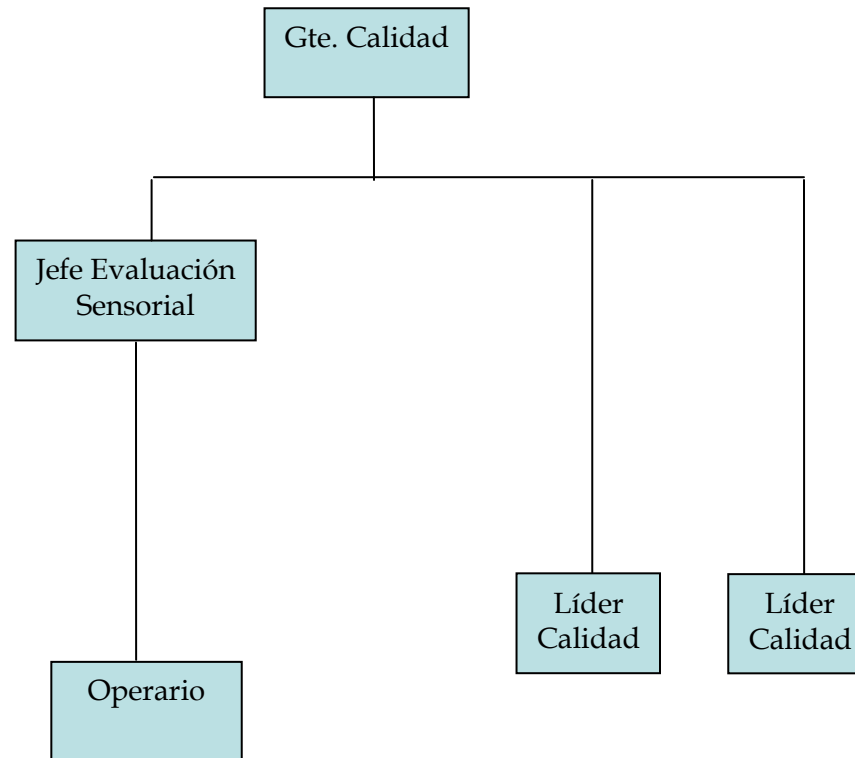
Operario 43 y 50: obtuvieron una puntuación de 18, lo que significa una actitud más bien totalmente desfavorable con respecto al sentido de pertenencia.

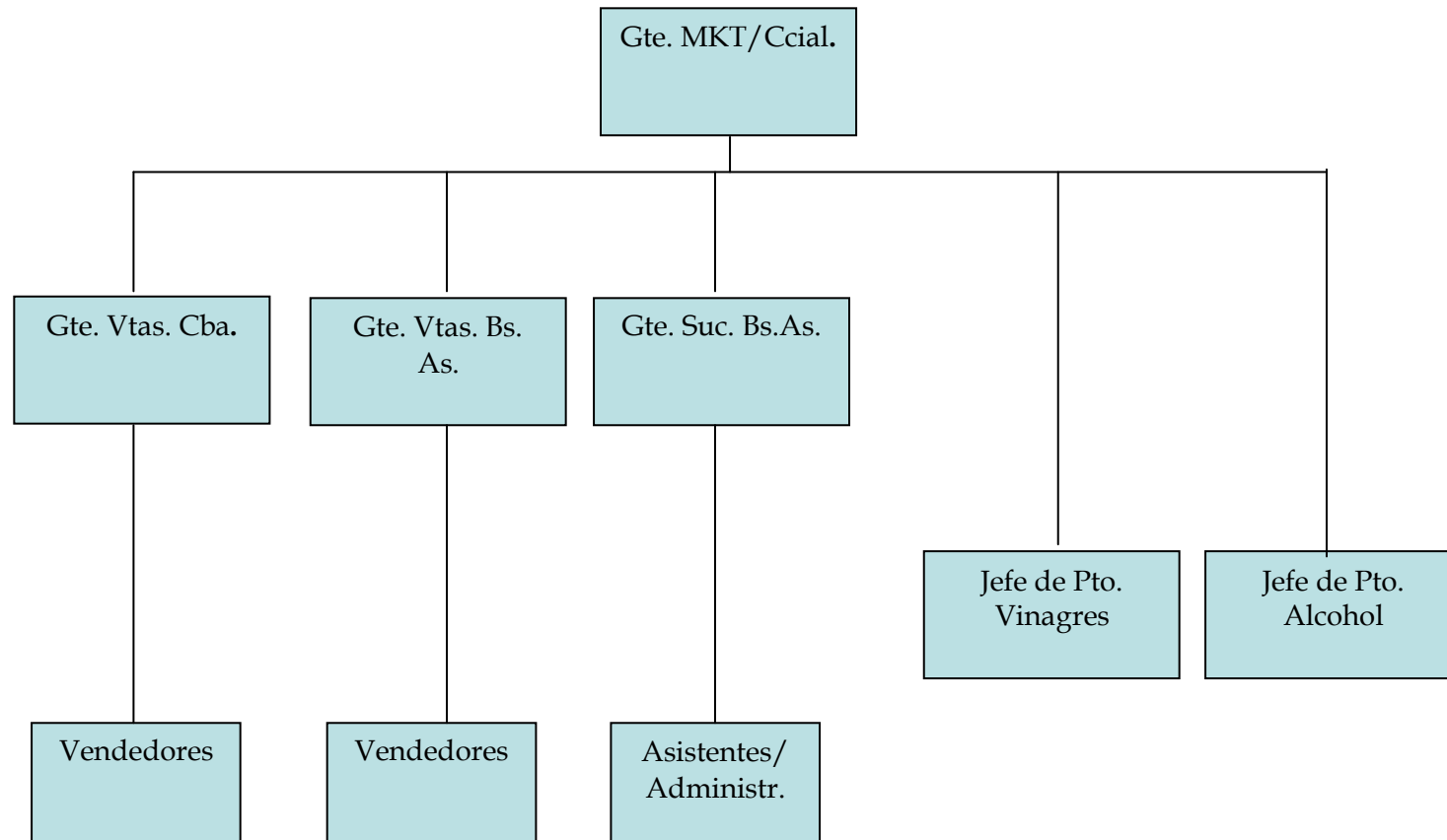


ORGANIGRAMAS

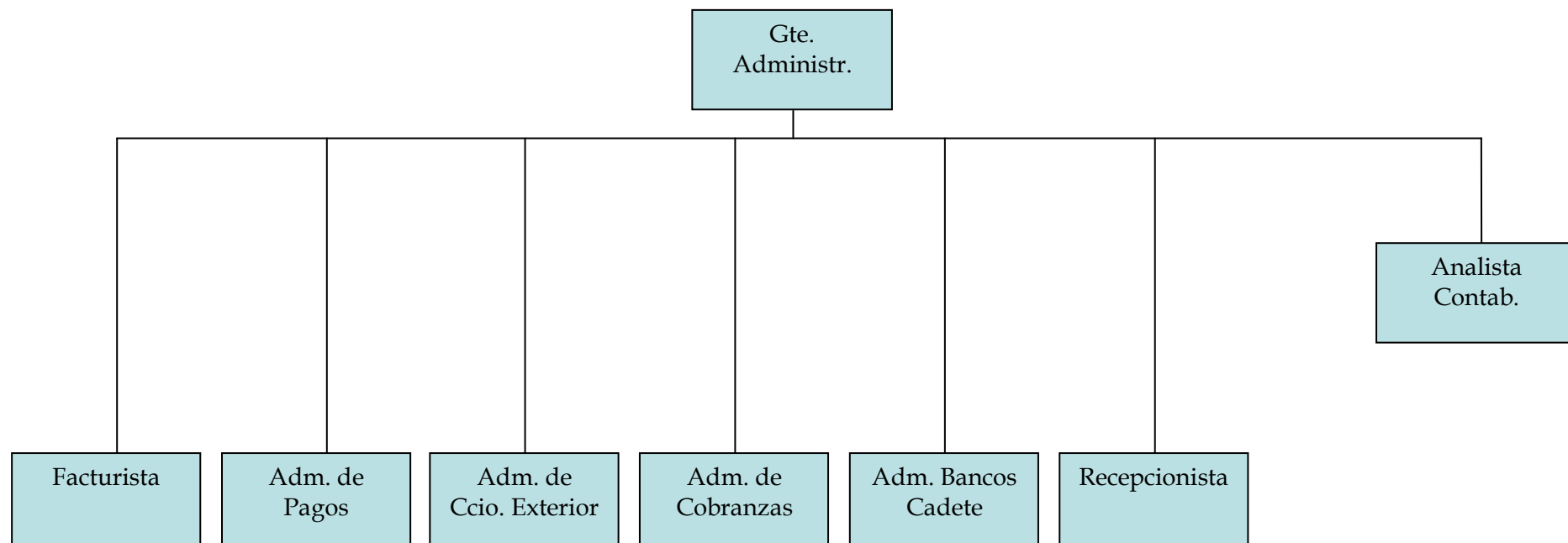






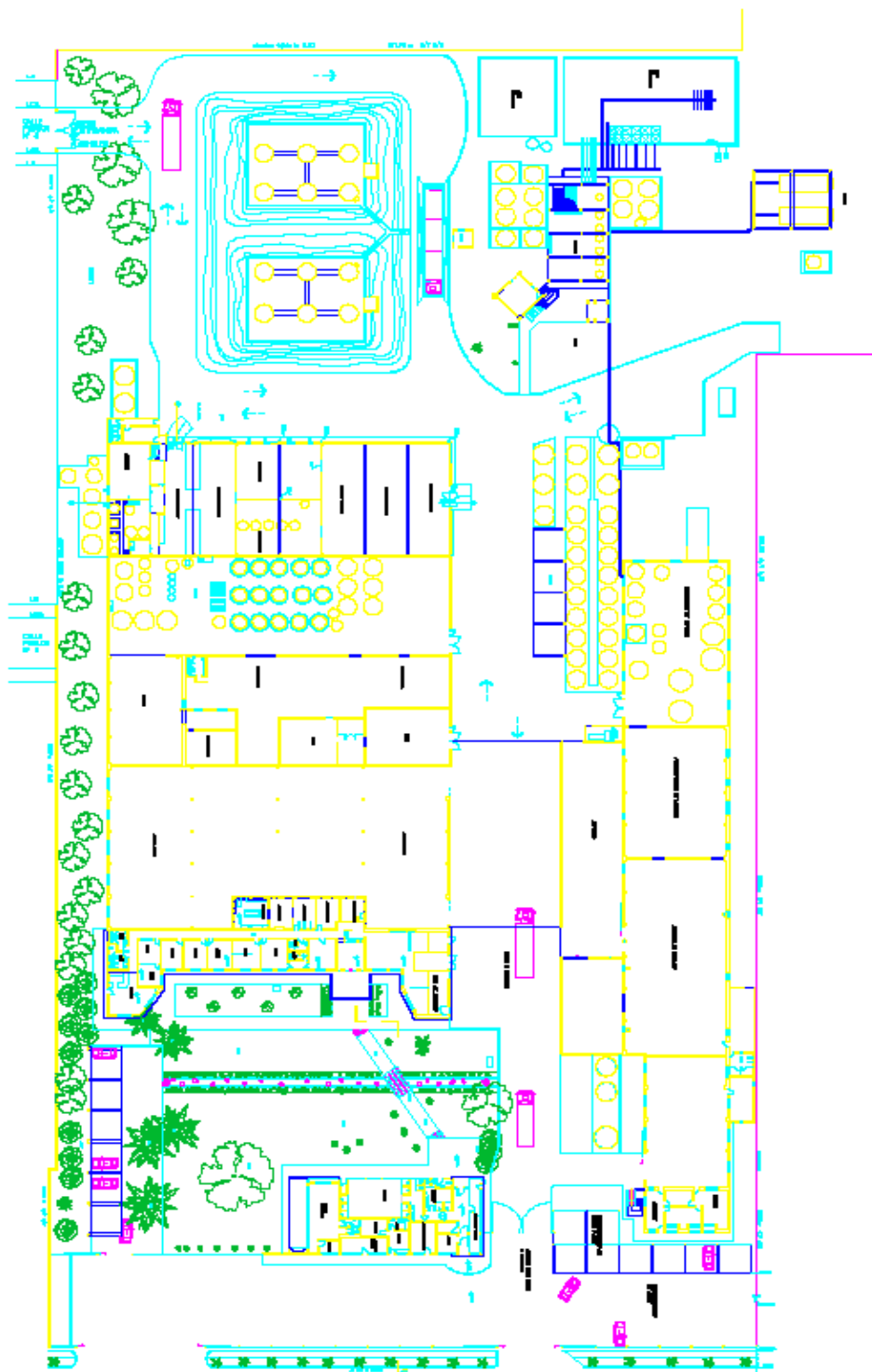








CROQUIS





FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En RRHH