



DEDICATORIA

Dedicamos este proyecto de grado a nuestros colegas y a la empresa a la cual intervenimos, como humilde aporte para enriquecerlos de conocimientos y aprendizajes que hemos podido plasmar gracias a nuestra trayectoria académica en el Instituto, y a nuestra experiencia laboral adquirida durante estos años.



AGRADECIMIENTOS

Agradecemos profundamente a nuestras familias y amigos por el apoyo incondicional y las fuerzas alentadoras brindadas, que nos han ayudado a concretar este sueño hoy, hecho realidad.

Además, a nuestra tutora Lic. Lilian Páez, la cual nos ha proporcionado todos sus conocimientos y experiencia para realizar un proyecto de grado con dedicación.

Queremos también agradecer a la Lic. Rossana Malaman perteneciente al Dpto. de Desarrollo Profesional, por su buena predisposición y atención para con nosotras durante la gestión y desarrollo de nuestro proyecto.

Por último agradecemos a las autoridades y colaboradores de la empresa INCAST Ascensores que han abierto sus puertas íntegramente para permitirnos realizar con dedicación y responsabilidad dicha propuesta de mejora en la gestión empresarial de la misma.

"El éxito aparece cuando uno logra elevarse por encima de la naturaleza y actuar con una entrega que supera la lógica"

Anónimo



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la Administración
Carrera de Licenciatura en Recursos Humanos

Proyecto de Grado:
“Plan de comunicación interna para la integración de personal administrativo disperso geográficamente, pertenecientes a la empresa de ascensores INCAST”

Autores del Proyecto: Aliaga Verónica - Cannistraro Romina
Director del Proyecto: Lic. Lilian Páez



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la
Administración

Departamento Desarrollo
Profesional

Córdoba, Marzo de 2014

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

“PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA INTEGRACION DE PERSONAL ADMINISTRATIVO DISPERSO GEOGRAFICAMENTE, PERTENECIENTES A LA EMPRESA DE ASCENSORES INCAST”

Integrantes: ALIAGA, Verónica Andrea y CANNISTRARO, Romina
Licenciatura en Recursos Humanos

Profesor Tutor del PG: Lic. 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.

Observaciones:

.....Para la exposición oral del Proyecto de Grado, se solicita a las alumnas Aliaga Verónica y Cannistraro Romina diseñar y/o elaborar - con apoyo didáctico -, una exposición sobre el Diagnostico (pág. 63..) desarrollado en la organización elegida.

Atte.- Lic. Saavedra Alfaro María Luisa



ÍNDICE

Resumen	6
Introducción	7
Presentación de la empresa	8
Definición del problema	10
Justificación del problema	11
Objetivos	12
Marco Teórico	13
Metodología.....	27
Relevamiento y análisis de la información.....	30
Diagnóstico Organizacional.....	54
Propuesta de Mejora	58
Anexo I	62
Anexo II	64
Anexo III	125
Bibliografía	131



RESUMEN

El presente proyecto de grado se realizó en la empresa INCAST ascensores ubicada en la ciudad de Córdoba capital, durante el periodo comprendido entre el año 2012 y 2013 en el mismo participaron todos los empleados administrativos de dicha organización.

El propósito de la presente investigación consistió en el análisis y descripción del estado de la comunicación interna entre personas que realizan tareas administrativas, y que están dispersas geográficamente (entre oficina y fábrica) y las relaciones establecidas entre éstas, para el conocimiento de la integración del personal y formalización de procedimientos escritos que mejoran la calidad en la comunicación interna.

Para ello fue necesario el conocimiento de las características de la comunicación interna entre los administrativos distribuidos entre oficina y fábrica; la detección de necesidades de comunicación entre los administrativos y de herramientas para su solución; la toma de conocimiento de la circulación de la información entre los administrativos situados en oficinas diferentes, y los intercambios comunicacionales existentes entre ellos; la obtención de información sobre las características de las relaciones interpersonales entabladas entre los empleados administrativos para detectar qué relaciones comunicativas predominan, y la identificación de los procesos comunicacionales vigentes entre los administrativos de oficina y de fábrica, con la existencia de barreras y de retroalimentación en ellos.

El procesamiento de datos y su posterior análisis permitió determinar la existencia de escasez de información, poca claridad en la transmisión y circulación de la misma, falta de formalización en las comunicaciones y exigua integración entre los administrativos que promueve esta situación, antes mencionada.

Lo que permitió llegar a las siguientes conclusiones:

Es importante definir cuál es la función de la comunicación interna, como un mecanismo o herramienta para que la información vital para la realización de las tareas de la empresa se dé a conocer de manera oportuna, clara y acertada a los integrantes

Para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero, ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización y esto sólo es posible si los trabajadores están informados, se sienten parte de la organización y están dispuestos a dar todo de sí mismos.

Es por ello que se propone la elaboración de un plan de comunicación interna que permita valerse del diagnóstico y encuestas aplicadas, como auditoría del estado de la comunicación interna y las relaciones establecidas, de manera de obtener conocimiento sobre la integración del personal y lograr la formalización de procedimientos escritos que mejoran la calidad en la comunicación interna.



INTRODUCCIÓN

Con el presente objetivo de realizar el trabajo final de grado, se eligió una empresa situada en la Ciudad de Córdoba Capital, INCAST ascensores, dedicada a la fabricación, modernización y mantenimiento de ascensores eléctricos.

Fue fundada por su actual director, el ingeniero Héctor Castellano en el año 1978, en la actualidad cuenta con 102 colaboradores.

Esta propuesta de intervención se basa en un “Plan de comunicación interna para la integración de personal administrativo disperso geográficamente, pertenecientes a la empresa de ascensores INCAST”.

En este trabajo se expone que el principal problema presente en la misma es la ausencia de procesos y políticas de comunicación formalizados o escritos, lo cual afecta a las relaciones entre aquellas personas que realizan tareas administrativas y necesitan de interacción mutua para concretar su trabajo diario.

Se tomó como referencia principalmente a los autores José Luis Piñuel Raigada y Carlos Fernández Collado; en el primer caso se cita al mismo, ya que en su libro “Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones” brinda un análisis donde se plantean aplicaciones prácticas a la teoría de la comunicación dentro de las organizaciones, y del autor Carlos Fernández Collado quien recopila principales aportes teóricos, y presenta casos prácticos producto de la experiencia adquirida por distintos autores latinoamericanos. Se consultarán también otros autores y páginas web para su correspondiente análisis.

A través de las herramientas brindadas durante la carrera de Recursos Humanos, en el presente trabajo se pretende formalizar la comunicación interna, con el fin de poner a disposición de INCAST, acciones e instrumentos que ayuden a fortalecer las relaciones y vínculos entre aquellos puestos de índole administrativo.

Consideramos que dicha intervención es de suma importancia, ya que el proceso comunicativo es co-sustancial a cualquier grupo, organización o sociedad humana. Además el conocimiento de los múltiples factores que involucran a la comunicación dentro del contexto organizacional, sería inútil si no mejorara la calidad y oportunidad de los mensajes que se intercambian entre los miembros de la organización.



PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

INCAST Ascensores es una empresa cordobesa creada en 1978 y bajo las características típicas de una institución familiar. Su primer accionar, fue la fabricación de ascensores eléctricos.

Luego de 30 años de trayectoria INCAST fue creciendo aumentando el número de sus empleados, llegando a contar con una dotación de 102 empleados, tanto administrativos, como operativos.

A la vez fue ampliando la heterogeneidad de sus servicios, cuenta con una oficina comercial situada en el barrio de Nueva Córdoba, la cual se encuentra próxima a sus clientes, y con una fabrica en barrio Observatorio.

En la actualidad, está dedicada a la ingeniería aplicada en la fabricación, modernización y mantenimiento de ascensores eléctricos, y, gracias a sus tres pilares fundamentales: diseño, calidad y servicio, ha logrado consolidarse como una alternativa acorde con las exigencias internacionales en materia de tecnología y normas de seguridad.

Su Visión... *“Ser la empresa líder en la fabricación y el mantenimiento de ascensores, procurando maximizar día a día la seguridad y el confort de los mismos. Garantizar la confiabilidad de los clientes y empleados a fin de preservar el espíritu familiar con el cual se fundó INCAST”.*

Su Misión... *La razón de ser de INCAST radica en la construcción y el mantenimiento de ascensores, brindando la más alta calidad y buscando la completa satisfacción y seguridad de sus clientes.*

Sus Valores... *Experiencia, investigación y tecnología es lo que INCAST consagra día a día en la fabricación y mantenimiento de ascensores.*

Su Objetivo General... *“Siendo nuestro producto el primer y último medio de transporte de pasajeros que toma cada ciudadano cuando se retira y retorna a su hogar, brindar el más completo servicio de instalación y mantenimiento”.*



Objetivos Específicos de la Empresa

- *“Modernizar constantemente nuestros ascensores potenciando el confort y la seguridad de los mismos”.*
- *“Mantener la solidez institucional que nuestros productos y trayectoria nos aportan, para poder enfrentar de manera segura los cambios que se suscitan en el escenario político-económico de nuestro país”.*
- *“Asegurar el bienestar y desarrollo de nuestro recurso humano anteponiendo siempre a la persona ante el empleado. Garantizar la posibilidad y el crecimiento profesional de quienes trabajan en INCAST”¹.*

Los **servicios** que ofrece son:

- **Diseño:** INCAST contribuye de manera valiosa a la labor de arquitectos e ingenieros desarrollando modelos acordes a las necesidades, no sólo técnicas, sino también estéticas y conceptuales, aportando innovación en el desarrollo de modelos y en la utilización de diversos materiales.
- **Modernización:** los servicios de modernización incluyen: cambio de máquinas, tableros y botoneras, circuitos electrónicos, automatización general, revestimientos de cabinas, cambio de iluminación y colocación, cambios o reformas de puertas.
- **Mantenimiento:**
 - Inspección y engrase periódico de la instalación, incluyendo lubricación y limpieza.
 - Atención telefónica por razones de servicio que serán sin cargo para el cliente cuando dichas fallas se originen en los servicios contemplados en el contrato.
 - Suministro de repuestos cuando su reemplazo sea necesario para el normal uso de la instalación.
 - Inspecciones periódicas preventivas.
 - Revisiones periódicas de todos los elementos de seguridad.
- **Sistema de control de acceso:** Línea de lectores y tarjetas de proximidad para acceso restringido a edificios y ascensores.

¹ Información brindada por el responsable del área de Recursos Humanos.



DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

INCAST actualmente no posee procedimientos escritos que formalicen las comunicaciones y relaciones entre los administrativos de oficina y los de fábrica, lo que provoca inconvenientes en la comunicación entre ellos, afectando la calidad de las relaciones existentes e integración de las personas.



JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Al igual que Piñuel Raigada, creemos que “la comunicación es la materia prima de la organización”², y consideramos que debe ser una tarea permanente y diaria en cualquier empresa.

En general, se realiza sin tener demasiada conciencia de que es el instrumento o soporte de cualquier actividad que se pretenda desarrollar.

Por lo cual, creemos que vale la pena la realización de éste estudio puesto que para la empresa sería un beneficio contar con ésta herramienta, factible de aplicar a un mediano plazo en materia de comunicación interna de manera de disponer de una mayor profesionalización de sus procesos comunicacionales. Todo esto, a través de un plan que los pueda regular y que permita delimitar claramente las relaciones necesarias entre los colaboradores que se desempeñan en distintos puestos administrativos.

Cabe destacar que en nuestro primer acercamiento a la organización, los administrativos de oficina y de fábrica, expusieron su necesidad y propósito de mejora en materia de comunicación interna, destacando la manera en que les está afectando en su integración, la falta de gestión de la misma.

Por lo cual consideramos conveniente:

- Conocer el estado actual de los procesos de comunicación interna en INCAST, para detectar sus necesidades de comunicación.
- Evaluar las relaciones establecidas entre los diferentes administrativos dispersos geográficamente.

Con la información recabada y los conocimientos obtenidos durante la carrera, lograremos diseñar y proponer acciones de comunicación interna, para satisfacer la necesidad planteada por la empresa.

² Piñuel Raigada, José Luis “Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones”. Editorial Madrid Síntesis, 1997



OBJETIVOS

Objetivo General

Analizar y describir el estado de la comunicación interna entre personas que realizan tareas administrativas, y que están dispersas geográficamente (entre oficina y fábrica) y las relaciones establecidas entre éstas, de manera de conocer la integración del personal y contribuir a la formalización de procedimientos escritos que mejoran la calidad en la comunicación interna.

Objetivos Específicos

- Conocer las características de la comunicación interna entre los administrativos distribuidos entre oficina y fábrica.
- Detectar necesidades de comunicación entre los administrativos y brindar herramientas para su solución.
- Tomar conocimiento de la circulación de la información entre los administrativos situados en oficinas diferentes, y los intercambios comunicacionales existentes entre ellos.
- Obtener información sobre las características de las relaciones interpersonales entabladas entre los empleados administrativos para detectar qué relaciones comunicativas predominan.
- Identificar los procesos comunicacionales vigentes entre los administrativos de oficina y de fábrica y la existencia de barreras y de retroalimentación en ellos.



MARCO TEORICO

Una **organización** son dos o más personas que, saben que ciertos objetivos solo se alcanzan mediante actividades de cooperación, obtienen materiales, energía e información del ambiente e integran, coordinan y transforman sus actividades para convertir los recursos. De esta forma, reintegran al ambiente, los insumos procesados, como resultado de las actividades de la organización.³

Para lograr dicho propósito, es necesaria la comunicación, a la que se puede definir como: poner algo en común, compartir algo, dar a conocer a otros una cosa que se sabe o que se hace; es poner el conocimiento fuera de nosotros y con los otros.⁴

La comunicación es el mecanismo esencial mediante el cual existen y se desenvuelven las relaciones humanas, por lo que debe ser entendida como un elemento más de **gestión** que contribuye, por un lado a fomentar la integración, motivación y desarrollo personal de los profesionales (**comunicación interna**); y por otro, a generar conocimiento y credibilidad entre la opinión pública (**comunicación externa**). (Artículo Gerencia de Atención Primaria)

La comunicación que se establece en una empresa o institución, se define como **comunicación organizacional**, que es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y su medio. A través de ella, se unifica la actividad organizada, se modifica la conducta, se efectúa el cambio y se cumplen las metas, ya que sin comunicación a nivel grupal sería imposible aunar esfuerzos y establecer patrones comunes que guíen el comportamiento.⁵

Estos mensajes se intercambian en varios niveles y de diversas maneras. Pueden transmitirse a través de canales interpersonales, desde memorándums, circulares, boletines, tableros de anuncios, manuales, hasta medios de comunicación masivos para llegar a numerosos públicos⁶.

La comunicación organizacional utilizada con respecto al cliente interno se denomina **comunicación interna**, la cual es definida como un conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros.⁷

La comunicación interna es un conjunto de procesos de intercambios y relaciones que establecen los miembros de la organización, para crear, desarrollar, inhibir, mantener y/o conservar, conocimientos, actitudes, sentimientos, habilidades y

³ Fernández Collado. La comunicación en las organizaciones. Cap. 1 Pág.13.Edit. Trillas.

⁴ Paez, Lillian, Comunicación 2. Instituto Universitario Aeronáutico. Edición 2007

⁵ Buteler, Constanza. Ciencias del Comportamiento II. Guía de Estudio. IUA. Reimpresión Diciembre 2006

⁶ Fernández Collado. La comunicación en las organizaciones. Cap. 2.Pág.30.

⁷ Fernández Collado. La comunicación en las organizaciones. Cap. 2. Pág. 32.



destrezas que les permiten potenciar sus capacidades, alcanzar los fines institucionales, grupales e individuales organizando y potenciando las capacidades humanas.⁸

Para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero artífice de los resultados, ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización y esto sólo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la misma, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a implicarse.

La comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para cualquier empresa. Por ello, transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la organización, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los profesionales, la dirección y los diferentes miembros son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna. (Artículo Gerencia de Atención Primaria)

Para Elias y Mascaray, la comunicación es “inherente y a la vez transversal a la gestión empresarial. Es decir, la comunicación, no es todo, pero está en todo; principalmente porque las organizaciones trabajan con personas y requieren de ellas, básicamente dos tipos de acciones: que conozcan qué tienen que hacer y que deseen hacerlo. Sin la información adecuada, los miembros de una organización no podrán realizar adecuadamente su labor, pero aún cuando ésta se dé, el resultado será muy diferente en función del grado de adhesión del personal al objetivo final. Desde la gestión, la comunicación cumple por una parte un papel de tipo operativo, al facilitar el intercambio de información necesaria para el correcto desempeño de la actividad. Pero, al mismo tiempo, la comunicación interna es básica para una gestión eficaz por la importante labor que desarrolla a la hora de asentar la cultura y de favorecer la integración y el compromiso del personal.”⁹

Dentro de las organizaciones se utilizan diversos dispositivos de comunicación¹⁰, los cuales pueden ser permanentes, de periodicidad regular o de frecuencia ocasional:

Los definidos como *permanentes* se clasifican en: **tablones de anuncios**, que aportan a comprometer el desempeño de tareas, cuidar las condiciones de trabajo manteniendo la cohesión y el sentido de pertenencia de los grupos e individuos. La circulación de la comunicación en dicho dispositivo se regula de manera descendente; horizontal; **buzones de sugerencia**, permiten a los empleados emitir sus sugerencias y opiniones en cuanto a mejoramiento en la calidad, la producción, equipamientos, métodos, plazos y condiciones de trabajo, se guían en sentido ascendente; **mensajería electrónica**, la cual se encarga de distribuir información en todos los sentidos de la jerarquía central, promoviendo procesos

⁸ Páez Lilian Guía de Comunicación II – Instituto Universitario Aeronáutico. Año 2007.

⁹ J. Elías y J. Mascaray, *Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación*, p.55.

¹⁰ Lilian Paez. Comunicación II. Guía de Estudio. Pág. 100 a 107.



de cohesión e integración de todos los miembros. Dicho dispositivo se regula en sentido descendente, ascendente, horizontal y transversal; y por último, **señalizaciones**, que rotulan la dedicación de los espacios, a las personas, funciones, tareas, actividades o 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. Este se regula de manera descendente.

Los definidos como de *periodicidad regular*, son: **periódico interno**, el cual constituye el principal dispositivo a poner en funcionamiento para desarrollar la comunicación interna descendente, ascendente y lateral. Su periodicidad varía en función del volumen de la información de actualidad que se va a difundir, y los tres grandes cometidos del periódico o revista de empresa son: informar, motivar e integrar al personal.(Piñuel Raigada, 110); **carta al personal**, la cual está destinada a difundir información importante(comunicación descendente), tiene como objetivo iniciar y mantener desde la presidencia de una organización un contacto informativo, directo sin intermediarios con el personal; nota y flash Informativo: estos documentos están destinados a difundir rápidamente para un público concreto una información breve, su circulación es descendente y se encuentran ligados a las relaciones profesionales, pueden ser difundidos en el tablón de anuncios o por correo interno.

Por último, los definidos como dispositivos de *frecuencia ocasional*, son: **audiovisuales**, que permiten presentar un tema en su globalidad y desarrollarlo mediante argumentación motivacional, la formación suele ser unos de los objetivos más frecuentes de los audiovisuales internos de empresas; **reuniones**, se producen cuando se destina un tiempo de trabajo, desarrollo de la tarea de escuchar e intercambiar información; **seminarios de estudio**, son reuniones internas, cuya finalidad es abordar en profundidad un problema complejo y hacer que cada cual participe en su clarificación mediante ponencias, ejercicios de simulación, preguntas y respuestas, etcétera; **videoconferencias**, permiten mantener reuniones entre varias personas geográficamente alejadas y conectadas entre sí, por un sistema de telecomunicaciones (imagen y sonido); **entrevistas individuales**, se producen cuando dos o más personas se escuchan e intercambian información; **acogidas**, es la presentación de la empresa al recién llegado, donde se le ofrecen los medios para ubicarse en su estructura, y crear las condiciones para una inserción personal rápida y fluida de contactos directos; **grandes celebraciones**, acontecimientos convocados a iniciativa de los dirigentes a fin de reunir a un gran número de personas en la empresa y movilizarlas en torno a un tema concreto; visitas de empresas, su objetivo es hacer que los miembros de la sede central visiten las delegaciones.

Según Piñuel Raigada (1997), la comunicación interna, se organiza en torno a **tres ejes, produciendo tres tipos de relaciones:**

1. Relaciones profesionales o de trabajo, directamente derivadas de la actividad de la organización. Se identifican como subsistemas de recursos



humanos, cuyos procesos involucran a agentes productores que se rigen por normas y roles y que ponen a disposición capital o trabajo, para la producción de bienes o servicios que ofrecen al público, ya sean consumidores o distribuidores;

2. Relaciones de convivencia: propios del carácter social de las personas, se desarrollan a través de la comunicación informal. Facilitan y condicionan la adaptación al entorno, las relaciones sociales, las actitudes personales, la motivación y la integración. Interviene directamente en los resultados de la organización;

3. Relaciones de identidad: definidas como el conjunto de hábitos y pautas de comportamientos, códigos propios de la organización, que facilitan un marco de referencia, que atribuyen significados propios en cada organización a las relaciones, actividades, intercambios, etcétera. De esta manera, le otorgan sentidos a la percepción de las personas, a los mensajes o expresiones y generan sentimientos de pertenencia o exclusión en el ámbito de las actividades profesionales, en los espacios de convivencia y en la percepción de la propia organización de su gente y de su historia. Se generan en el marco de la cultura organizacional, que le da sentido propios y distingue a cada organización.

Estos tres tipos de relaciones no pueden desarrollarse sin procesos de comunicación.

La comunicación interna cumple una serie de funciones que le permiten a la organización mejorar la eficacia en toda su actividad interior, estas son: **identificación, integración, circulación, coordinación.**

Asimismo, una buena comunicación interna producirá una mejora de la interactividad (**identificación**) entre las personas de la organización ya sea a nivel profesional, en lo relativo a cuestiones laborales, como a nivel personal en lo referente a las relaciones personales.

Esta interactividad favorece la **circulación** de la comunicación dentro de la organización de una forma rápida y fluida. Además favorece la **coordinación** de las tareas y esfuerzos entre las diferentes áreas o unidades de la compañía. De esta manera, la organización adquiere una dinámica y agilidad mayor, que le permitirá ir adaptándose con mayor rapidez a las diferentes situaciones que se le presenten.

Una comunicación interna adecuada estimulará la cohesión (**integración**) entre las personas en el grupo, al lograr una mayor compenetración y conocimiento mutuo.

Se verá favorecida la **identificación** de las personas con la organización, al comunicar y hacer compartir los valores establecidos por la dirección. Ello contribuirá a una mayor solidaridad entre los miembros a nivel personal, en la comprensión y apoyo mutuo en las diferentes situaciones personales, como también a nivel profesional, colaboración y esfuerzo compartido en las tareas a



realizar, lo que ayudará a lograr una mayor **integración** grupal y un **sentimiento de pertenencia** en los empleados hacia la organización.¹¹

En el nivel organizacional, la comunicación puede estudiarse en términos de cuatro funciones generales: **producción, mantenimiento, adaptación y dirección.**

La función de producción implica cualquier actividad de comunicación relacionada directamente con la realización del trabajo central de la organización.

La función innovadora de la comunicación incluye actividades de comunicación tales como los sistemas de sugerencias a nivel general, el trabajo de investigación y desarrollo, la investigación y el análisis de mercados, las sesiones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas.

La función de mantenimiento de la comunicación es la que afecta el mantenimiento de la autoestima de los individuos, de las relaciones interpersonales con otros miembros de la organización, y el mantenimiento de las propias funciones de producción e innovación.

Las actividades de comunicación en la función de mantenimiento “están dedicadas a la socialización de la gente”.

La comunicación de mantenimiento, se ocupa de la información y confirma la relación de la persona con el ambiente físico y humano.¹²

Esta última función de mantenimiento de la comunicación es la que analizaremos con más detalle en nuestro trabajo.

La comunicación, según sea el ámbito, puede ser *macro-social, institucional o Micro-social*, y según la cantidad y calidad de los interlocutores, *intra-personal, Interpersonal y grupal*¹³.

Para el análisis de nuestro proyecto, nos enfocamos en la **comunicación institucional** (que designa los procesos de comunicación que se dan en las instituciones); la comunicación **interpersonal**, (donde participan dos o más personas, de característica dialogal y ambos se encuentran en el campo perceptual del otro), y **grupal** (que también es una comunicación interpersonal; establecida entre personas que conforman un grupo y cuyas relaciones están influenciadas por variables emocionales, afectivas, de pertenencia, de identificación, laborales, de amistad, etc.).

La comunicación interpersonal puede ser, **directa**, la que se produce cuando las personas están físicamente próximas y en las que se pueden utilizar los cinco sentidos, con interacción inmediata; o **indirecta o mediatizada**, cuando las personas realizan la transmisión del mensaje por otros medios, como teléfono, cartas, correo electrónico; no se encuentran físicamente presentes y sólo pueden utilizar uno o dos sentidos.

¹¹ Capriotti, Paul “La comunicación Interna” Reporte CYD- 13 de diciembre de 1998

¹² Fernandez Collado, Carlos, “La comunicación en las Organizaciones”-Editorial Trillas. Año 1991

¹³ Páez Lilian, Comunicación I. Guía de Estudio. IUA. Reimpresión Julio 2006



La **comunicación organizacional** facilita, *cuatro funciones básicas* en el interior de un grupo u organización: CONTROLAR el comportamiento de los empleados; MOTIVAR al esclarecer a los empleados lo que han de hacer; EXPRESION EMOCIONAL de sentimientos y la satisfacción de necesidades sociales; INFORMACION que necesitan individuos y grupos para tomar decisiones.¹⁴

Dichas funciones, circulan a través de **redes de comunicación**, las cuales se definen como una vía que recorre el flujo de mensajes, y cada uno de los elementos que va conectando (personas, medios y secciones).

Estas redes se pueden clasificar en, **formales**, señaladas en el organigrama, donde las relaciones se encuentran determinadas por la cadena de mando, las funciones asignadas a cada miembro, el flujo de mensajes, la normativa institucional por donde deben circular los mensajes y los agentes involucrados.

Las **direcciones** de la comunicación formal pueden ser: **descendentes**(fluyen desde los altos niveles, a los niveles más bajos en una organización, incluyen políticas de administración, las instrucciones y los memorándum oficiales); **ascendentes**(fluyen desde los niveles bajos de la organización, hacia los altos; incluyen buzones de sugerencias, reuniones de trabajo, procedimientos de queja o atracción); **horizontal** (fluctúan a través de las funciones en una organización, entre departamentos y es necesaria para la coordinación e integración de las diversas funciones ;y por ultimo **diagonales** (atravesan las funciones y niveles en una organización; es importante cuando los miembros no pueden comunicarse ya sea vía los canales ascendentes, descendentes u horizontales).

Además, dichas redes pueden clasificarse como **informales**, donde los mensajes fluyen sin respetar las jerarquías, obedeciendo más a afinidades personales que a estructuras formales de trabajo. Son las respuestas naturales a las necesidades de interacción social espontánea de las personas.¹⁵

Estos mensajes circulan en forma rápida, debido a que la transmisión es personal, el ritmo lo determinan tanto el emisor como el receptor. Las personas crean este tipo de redes básicamente para, satisfacer objetivos individuales y sociales de convivencia, que en la estructura formal no han sido contempladas, un claro ejemplo de ello son los **rumores**.

Existen interferencias que limitan o impiden el proceso de comunicación¹⁶, éstas son:

Marco de referencia: los diferentes individuos pueden interpretar la misma comunicación en forma diferente, dependiendo de los procesos de decodificación. Cuando los procesos de codificación y decodificación no son parecidos, la comunicación tiende a quebrarse.

¹⁴Buteler, Constanza. Ciencias del Comportamiento II. Guía de Estudio. IUA. Reimpresión Diciembre 2006

¹⁵Gibson – Ivancevich – Donnelly. Las Organizaciones. Ed. Mc Graw Hill. 10º Edición. Chile 2001

¹⁶ Las Organizaciones. Gibson, Ivancevich y Donnelly. Cap. 16 Pág 461 a 468.



La distorsión ocurre frecuentemente cuando los marcos de referencia de los participantes difieren. Las personas en varias funciones organizacionales, pueden interpretar también la misma situación en forma diferente. Como resultado, sus necesidades, valores, actitudes y expectativas difieren frecuentemente resultando en la distorsión no intencionada de la comunicación.

Escucha Selectiva: en esta forma de percepción selectiva, el individuo tiende a bloquear la nueva información, especialmente si existe conflicto con las creencias existentes. De ésta manera en una directiva de la gerencia, el receptor nota solo las cosas que reafirman sus creencias.

Juicios de valor: en cada situación comunicacional, el receptor emite juicios de valor. Esto básicamente involucra el asignar un valor general al mensaje previamente a recibir la comunicación completa. Los juicios de valor pueden basarse en la evaluación del comunicador, las experiencias previas con el comunicador, o en el significado anticipado del mensaje.

Credibilidad de la fuente: la credibilidad de la fuente, es la confianza y fe que el receptor le tiene a las palabras y acciones del comunicador. El nivel de credibilidad que el receptor asigna al comunicador, a su vez, afecta directamente a cómo el receptor visualiza y reacciona con las palabras y acciones.

Problemas semánticos: la comunicación ha sido definida como la transmisión de información de entendimiento mediante el uso de símbolos comunes. Desgraciadamente, las mismas palabras pueden significar cosas completamente diferentes para diferentes personas. El entendimiento está en el receptor, no en las palabras.

Dado que los diferentes grupos usan palabras en forma diferente, la comunicación puede ser frecuentemente impedida.

Filtraje: es un hecho común en la comunicación ascendente de las organizaciones, se refiere a la manipulación de la información para que el receptor lo perciba como positivo. La razón para tal filtraje debiera ser clara, esto es la dirección (ascendente) que lleva el control de la información a la gerencia

Lenguaje interno del grupo: los grupos sociales, profesionales y ocupacionales, frecuentemente desarrollan palabras y frases que tienen significado solo para los miembros, tal lenguaje especial puede entregar a los miembros sentimientos de pertenencia, cohesión y (en muchos casos), autoestima; también puede facilitar la comunicación efectiva dentro del grupo.

El uso del lenguaje grupal puede, sin embargo, resultar en severos quiebres de comunicación cuando las personas de afuera u otros grupos están involucrados.

Diferencia de status: las organizaciones frecuentemente, expresan sus rangos jerárquicos a través de una variedad de símbolos (títulos, oficinas, alfombras, etcétera). Tales diferencias de status pueden percibirse como intimidaciones por



personas inferiores en la escala jerárquica, y esto puede distorsionar la comunicación.

Conducta proxémica: un elemento importante pero frecuentemente no considerado en la comunicación no verbal es la proxémica, definida como el uso del espacio individual al comunicarse interpersonalmente con otros. De acuerdo a Edward Hall, la gente tiene cuatro zonas de espacio informal- distancias espaciales que mantienen al interactuar con otros: la zona íntima, la zona personal, la zona social, y la zona pública.

La proxémica crea una barrera de comunicación significativa cuando las conductas proxémicas del remitente y el receptor difieren; la conducta proxémica conflictiva también puede afectar la percepción de cada individuo respecto del otro.

Presiones de tiempo: los gerentes no tienen tiempo para comunicarse frecuentemente con cada subordinado. Sin embargo, las presiones de tiempo pueden llevar a problemas más serios que este, “el cortocircuito”, es una falla del sistema de comunicación formalmente prescripto que resulta de las presiones de tiempo, lo que significa que alguien ha sido dejado fuera del canal formal de comunicación.

Sobrecarga comunicacional: exceso de información recibida que un individuo ya no puede procesar en forma racional, sistemática y precisa.

Escasez de información: carencia de la información necesaria para desempeñar óptimamente las funciones y/o para relacionarse con los demás.

Es importante precisar la relación dialéctica entre cultura y comunicación. Ambas se influyen mutuamente: la cultura establece los principios y pautas para el desarrollo de la comunicación y a su vez la cultura es transmitida, difundida, puesta en común por los procesos comunicativos, lo que le permite reconstruirse cotidianamente.¹⁷

La **cultura** según Schein: “es un patrón de suposiciones básicas (inventadas, descubiertas, o desarrolladas por un grupo en la medida que aprende a enfrentar los problemas de adaptación externa e integración interna), que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido y, por lo tanto, ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir frente a aquellos problemas”.¹⁸

Tal como afirma Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel, las manifestaciones que posee la cultura organizacional son:

- **Conceptual-simbólicas:** incluyen la filosofía organizacional, su aparato simbólico y su mitología.

¹⁷ Páez Lilian Guía de “Comunicación II” Instituto Universitario Aeronáutico. Año 2007.

¹⁸ Schein Edgar, “Las Organizaciones”, 10° Edición- Año 2001



- Conductuales: comprende el lenguaje, el comportamiento no verbal, el ritual y las diferentes formas de interacción que se dan dentro de la organización.
- Estructurales: está integrado por las políticas y procedimientos, las normas, el sistema de status interno y la estructura del poder que rige en la organización.
- Materiales: incluye tecnología, instalaciones, mobiliario y el equipo con que cuenta la organización.¹⁹

Dichas manifestaciones comprenden:

El lenguaje, que es un sistema de símbolos – hablados o escritos que permite comunicarse a los miembros de un grupo social. Es una pieza fundamental de la cultura, porque constituye el mecanismo más importante de reproducción cultural y asegura la transmisión de generación en generación. En el nivel individual la capacidad lingüística no solo nos une a otras personas y nos conecta con el pasado, sino que también estimula y permite la capacidad de imaginar y crear. Las organizaciones se desarrollan y se comunican con un lenguaje o léxico que les es particular. (cs ii pág 67 unidad 2)

La comunicación no verbal está constituida por el conjunto de mensajes silenciosos, indicios que no son palabras. Se refiere a los mensajes que no utilizan el habla. Las personas se comunican por medio de su cuerpo, su conducta, la manipulación del tono, volumen y ritmos de voz, la utilización y organización del espacio físico, la disposición del mobiliario, los objetos decorativos, el tipo de estilo arquitectónico, etc.

Las conductas no verbales pueden repetir, contradecir, sustituir, complementar, acentuar y regular los mensajes verbales.

Los contactos físicos, las posiciones adoptadas-distancia, inclinaciones, contacto visual-, las posturas, los gestos, las expresiones faciales y vocales suelen pesar más que las palabras y pueden corroborar o contradecir el mensaje.

La comunicación no verbal transmite emociones, sentimientos, gustos, significados personales y preferencias, es decir la sustancia de las relaciones interpersonales.

Los comportamientos no verbales constituyen elementos valiosos en la comunicación interpersonal:

Emblemas

Ilustradores

Demostraciones de afecto

Reguladores

Adaptadores

Estos comportamientos intervienen en el proceso de comunicación interpersonal: reemplazan palabras, refuerzan el diálogo, evidencian las emociones que se generan en la interacción, mantienen el flujo de información e intercambio entre los interlocutores, y en algunas ocasiones, comportamientos producidos por

¹⁹ Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel citado por Fernández Collado, Carlos, "La comunicación en las Organizaciones"-Editorial Trillas. Año 1991



estados de inseguridad, como tics nerviosos. (Comunicación II- Unidad 3 Páginas 128 - 129).

Los ritos, costumbres y ceremonias, son artefactos que consisten en afirmaciones no verbales; son formas de “hacer” y no de “decir”. Algunos autores las llaman operaciones simbólicas. Comprenden la participación de toda la organización y la comunicación no verbal, sirven de apoyo a los valores y la ideología y resaltan los éxitos individuales y organizacionales.

Las diferentes formas de interacción que se dan dentro de la organización como *las ceremonias*, que son acontecimientos colectivos que facilitan la expresión de las emociones, ayudan a disminuir la ansiedad a través de la posibilidad de expresarse y logran mantener o fortalecer la pertenencia y lealtad al grupo u organización. En estas ceremonias las personas se distienden, lo que les permite comunicarse más libremente y sentir que las diferencias jerárquicas van diluyéndose.

Los ritos, son formas de adoración organizacional que implican un grado de compromiso personal y de participación notable. Se refieren a los principios internos que sostienen y guían a la organización, consolidan y animan la identidad del grupo, facilitan la expresión de los sentimientos y la creación de bienes colectivos profundos.

Fernández Collado indica: *Los grandes fracasos en la comunicación se deben a suposiciones erróneas de los comunicantes, respecto del significado de un símbolo. Los significados son relativos y se abren a la interpretación subjetiva.(...).Cada persona interpreta un evento de manera diferente y selecciona los estímulos más compatibles con su aprendizaje, personalidad y expectativas. Las palabras no tienen significados por sí mismas, sino que éstos les son asignados por las personas.(Fernández Collado, 1997 d)*

La ideología y los valores son compartidos y transmitidos continuamente a través de distintos modos de comunicación verbal y no verbal: la integración de los miembros a la organización, el entrenamiento y desarrollo de las personas, las reuniones diarias y la comunicación intensiva. Se debe usar todos los medios posibles para consolidar y divulgar estos valores.

La cultura corporativa es una parte de la identidad difícil de modificar porque tiene componentes no solo racionales, sino también emotivos, y, por tanto, no siempre basados en argumentos, sino también en impresiones, presunciones, opiniones y convicciones, cada una con diferente nivel de arraigo en los sujetos y grupos. El planteamiento de Schein es un buen punto de partida para entender las posibilidades de cambio. Este autor distingue en la cultura dos componentes fundamentales: el núcleo, en el que residen las presunciones y las creencias básicas que son comunes a la mayoría de los miembros de la organización, que cambian difícilmente y cuyas manifestaciones son poco visibles y preconscientes; y la periferia, a la que pertenecen las manifestaciones superficiales de la cultura,



es decir aquellos comportamientos explícitos, fácilmente perceptible y modificables.²⁰

Edgar Schein habla de la funcionalidad de la cultura, indica que: *“es funcional aquella cultura que contribuye a la integración interna entre sus miembros y adaptación externa”*.²¹

Una organización logra la integración interna cuando sus miembros comparten en mayor medida los valores de su cultura, lo que se verá reflejado en una mayor uniformidad de pensamiento y acción, coherencia, sentido de lealtad y compromiso mediante una clara comunicación de los objetivos organizacionales.²²

El proceso de lograr unidad de esfuerzo entre distintas unidades organizacionales e individuos a través de la planificación, reglas y liderazgo, se denomina **integración** y puede ser lograda de varias maneras.

Los proponentes del modelo mecanicista argumentaban la integración a través de reglas y procedimientos para gobernar el comportamiento de un individuo de un subsistema, pero éste método de integración solo puede ser efectivo en situaciones relativamente estables y predecibles. Las reglas y procedimientos pierden efectividad cuando el entorno se vuelve más inestable, por lo que cobra mayor importancia la integración por planes.

En un entorno inestable la integración se logra con el ajuste mutuo, que requiere gran cantidad de comunicación a través de canales abiertos por toda la organización, una característica de las organizaciones orgánicamente diseñadas

“Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social”.

El objetivo que se persigue con la estructuración de un **plan de comunicación interna**, es definir el proceso para la detección y recogida de necesidades de comunicación y de evaluación de la eficacia de los canales utilizados, de forma que sean incorporadas a las acciones que se definan en el plan de comunicación. El contenido de lo que comunicamos y los canales a través de los cuales comunicamos, esos contenidos son la base para que el proceso de la comunicación sea eficaz. Por tanto, son necesarias la claridad y concreción en el contenido, el conocimiento y la habilidad para correlacionar informaciones, así como también una "sintonía" de intereses entre las partes que intervienen en el proceso.

²⁰ Edgar H. Schein, La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión moderna, p. 25.

²¹ Edgar H. Schein, “Las Organizaciones”, 10ª Edición- Año 2001

²² Gibson, Ivancevich y Donnelly. Las Organizaciones. Décima Edición



Con un plan se procurará que las necesidades básicas de comunicación que tienen las personas involucradas en una organización, para realizar bien su trabajo sean cubiertas. (Artículo plan de comunicación interna)

La planeación nos dice “qué” debe hacerse y “cuándo”; la organización nos señala el quiénes, dónde y cómo debe realizarse. Falta todavía obtener los elementos materiales y humanos que llenen los cuadros teóricos formados por la planeación y la organización: esto lo hace la integración.²³

Implementar un plan de comunicación interna, es la manera de estructurar la fluidez de la información, así como la planeación de los medios y canales que se utilizarán para tal efecto, a fin de lograr la mejora de la calidad de las relaciones con el exterior y entre los miembros de la propia empresa.²⁴

La confección de un plan de comunicación implica²⁵:

- Diferenciar los públicos a los que se dirige cada acción.
- Los objetivos generales de mediación activa y de mediación pasiva que se incluyen en cada actuación.
- Es importante para cada actuación la elección de emisores, los que asumirán el papel de informador principal y los instrumentos y soportes adecuados.
- Calendario viable: en ocasiones ciertas acciones estarán asociadas a la agenda prevista de la organización y otras fuera de ésta.

El Plan de Comunicación Interna es un documento en donde se precisan las estrategias y las tácticas que realizará la organización en torno a la gestión de la comunicación y la información en un tiempo determinado, con el objetivo principal de obtener la fidelización de sus trabajadores.

Un plan de comunicación interna bien elaborado ayudará a que el trabajador se sienta comprometido con la organización, motivado para realizar mejor sus tareas, involucrado y partícipe del proceso de comunicación. Lo anterior, se verá reflejado positivamente en los resultados y en la productividad de la organización

Pasos para la elaboración del Plan de Comunicación Interna

1. Auditoría o Diagnóstico

La auditoría es el punto de partida para poner en marcha el Plan de Comunicación Interna. Es necesario realizarla con el objetivo de valorar el estado de la comunicación interna, para después diseñar y planificar acciones acordes con las necesidades de comunicativas.

Como fuentes de información se pueden utilizar: sondeo cuantitativo y cualitativo de una muestra representativa de los trabajadores de la organización, el cual

²³ <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/trinchera/plancom.html>

²⁴ <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/trinchera/plancom.html>

²⁵ Lilian Páez. Comunicación II. Guía de Estudio. Cap. 2. Pág. 99



puede ser realizado mediante una entrevista estructurada de preguntas cerradas y abiertas; y/o análisis de los canales y medios de comunicación que se emplean en la organización.

Una vez identificadas las fallas, deficiencias y necesidades de la organización, se trazarán los objetivos estratégicos del plan de comunicación interna.

Los objetivos suelen ser:

- Implicar a la organización y al personal en el desarrollo del proyecto
- Fomentar la colaboración en el seno de la organización;
- Aumentar en los empleados el sentimiento de pertenencia ;
- Favorecer la proyección de una imagen corporativa y común;
- Equilibrar la comunicación descendente, ascendente y horizontal, para que haya coherencia y cohesión en los mensajes;
- Generar canales de información seguros.

De la misma manera se elaborarán principios o ejes que contribuirán a que el Plan de Comunicación Interna tenga éxito. Algunos principios podrían ser:

- Distinguir entre información y comunicación;
- Asegurar que la Dirección se involucre en el plan y se convierta en comunicadora;
- Proyectar la imagen de la organización dentro de ella para que los empleados la transmitan en su entorno de influencia;
- Garantizar la coherencia entre comunicación interna y externa.

Finalmente se identificarán conceptos claves para situar el plan de comunicación en su contexto. Los conceptos claves en los planes de las organizaciones normalmente giran en torno de:

- Información;
- Mercado interno de la información (en el que existe una demanda y una oferta informativa; debe haber equilibrio entre estas para hacer atractivo el producto informativo);
- Escucha;
- Espacios de comunicación (deben ser creados o, si ya existen, fortalecidos; pueden ser presenciales, escritos y electrónicos);
- Opinión pública interna (de ella depende la retroalimentación);
- Reconocimiento.

2. Diseño del Plan de Comunicación Interna

a) En la elaboración del Plan los principales actores de la organización (es decir los trabajadores) deben participar, se debe conformar un grupo representativo del conjunto de la organización. Las sugerencias que se crea que puedan contribuir a lograr los objetivos, deben ser incorporadas al plan.

b) El plan debe cubrir las necesidades de comunicación del conjunto de la organización, tanto de la oferta como de la demanda, por tanto se debe definir el conjunto de herramientas de comunicación que se utilizarán para dar forma al



plan, abarcando los tres canales posibles: electrónicos, escritos y presenciales. A cada canal se le debe establecer objetivos, periodicidad, destinatarios y estilo lingüístico del mensaje.

c) El plan debe garantizar que los mensajes lleguen al conjunto de la organización y que sean útiles para ella. Para que los mensajes sean recibidos por los trabajadores, se debe identificar los instrumentos comunicativos con los que cuenta la organización.

d) Es necesario dar revisión a la misión y a la visión de la organización, o, de no existir, crearlas. La misión y la visión no sólo son buenos propósitos, deben estar sustentados por planes y objetivos estratégicos debatidos y acordados por la Dirección.

e) Cada objetivo puede ser desgranado en otros tantos para que su interpretación no induzca a equivocaciones. Además, se deben planear acciones de comunicación, de participación, de feedback y de reconocimiento para lograr la consecución de los objetivos.

3. Ejecución de las acciones comunicativas

Las propuestas derivadas del plan se llevarán a cabo de forma progresiva con el objetivo de que se incorporen de manera secuencial, que unas no resten protagonismo a las otras y para poder observar el impacto que tiene cada una de ellas.

Es importante explicar el plan a los trabajadores y saber qué opinan de él. Además se les debe informar que son una pieza básica e imprescindible en la gestión de la comunicación interna y que el éxito del mismo dependerá de la actitud que adopten para con él.

4. Evaluación de la Comunicación Interna

Es fundamental dar seguimiento al plan de comunicación interna, para esto se pueden realizar encuestas de opinión. Los resultados del plan serán informados a los trabajadores y se les notificarán los nuevos objetivos.²⁶

²⁶ Salcedo Alfredo, art. El Plan de Comunicación Interna. 13 de Mayo de 2013.



METODOLOGIA

El proyecto de intervención organizacional, se hará en base a los puestos de índole administrativa de INCAST, los cuales se encuentran geográficamente dispersos. Existen trece (13) puestos administrativos en oficina comercial, la cual se encuentra situada en Independencia 1089 de Barrio Nueva Córdoba, y dieciocho (18) administrativos de fábrica situada en Mariano Moreno 1305 de Barrio Observatorio.

Los métodos de recolección de datos se pueden definir como el medio a través del cual el investigador se relaciona con los participantes para obtener la información necesaria que le permita lograr los objetivos del estudio²⁷.

Con la finalidad de recolectar datos disponemos de una gran variedad de instrumentos o técnicas, tanto cualitativas como cuantitativas, es por ello que en un mismo estudio podemos utilizar ambos tipos. Cada uno de estos instrumentos deben reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad.

Al formular el diagnóstico utilizamos primeramente un estudio descriptivo para determinar las características, de cómo son y se manifiestan las relaciones existentes entre el personal administrativo de oficina y fábrica, y las comunicaciones entre ellos, para luego continuar con un estudio correlacional²⁸ a fin de analizar cómo influye la comunicación interna en la integración de los empleados administrativos ubicados en oficina y fábrica, de manera de detectar fortalezas y debilidades, deducir necesidades por discrepancias existentes entre la realidad de la organización y lo deseado en materia de comunicación e integración de miembros.

Los instrumentos que usaremos son:

Cuestionario: consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.

Las preguntas pueden ser *cerradas*, aquellas que contienen opciones de respuestas previamente delimitadas, y/o preguntas *abiertas*, que no delimitan de antemano las alternativas de respuestas.

Los cuestionarios pueden aplicarse de dos maneras *auto-administrados*; cuando el cuestionario se proporciona directamente a los participantes, sea de manera individual, grupal, por envío (correo tradicional o electrónico) y/o por *entrevista personal* (cara a cara); cuando una persona que es el entrevistador, aplica el cuestionario a los sujetos participantes haciéndoles preguntas a cada uno y anotando las respuestas.

²⁷ Fernando Sampieri, Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio "Metodología de la Investigación", Cuarta Edición.

²⁸ Raquel Elida Sans; Guía de estudio Métodos y Técnicas de Investigación Social, Año 2009



En el diagnóstico utilizamos un cuestionario que será entregado a las personas que realicen tareas administrativas en oficina y aquellas que lo hagan en la fábrica, de manera de indagar sobre cómo perciben ellas, la comunicación interna y la integración producida entre ellos, a fin de detectar necesidades que posean en dichos aspectos.

La primera parte del cuestionario consta de preguntas cerradas con opciones de respuestas previamente delimitadas, y la segunda parte se compone de preguntas abiertas para conocer las opiniones de los administrativos desde su lugar de trabajo, respecto a características, modalidades de comunicación interna y las relaciones existentes entre un espacio de trabajo y otro.

El cuestionario es auto-administrado, ya que se proporcionó directamente a los participantes, quienes lo contestaron sin intermediarios y de manera anónima.

Este tipo de recolección de datos permite obtener de manera relativamente rápida datos sobre las variables a investigar, es anónimo, poco costosa su aplicación, relativamente fácil de responder, analizar y comparar y puede administrarse a un considerable número de personas.

Observación: implica adentrarse en profundidad a situaciones sociales, mantener un papel activo, una reflexión permanente y estar atentos a los detalles, sucesos, eventos e interacciones.

En nuestras visitas a la organización, tanto a fábrica como a oficina, pudimos observar la distribución de los espacios físicos entre los administrativos, el ambiente de trabajo, cómo se comunican mayormente entre ellos y algunos indicadores de comunicación no verbal como carteles, señalizaciones, tableros de anuncio, etc.

Entrevistas: se definen como reuniones para intercambiar información entre una persona (entrevistador) y otra (entrevistado) u otras (entrevistados). En las entrevistas, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema.

Las entrevistas se dividen en estructuradas, semi-estructuradas o no estructuradas o abiertas. En las primeras o entrevistas estructuradas, el entrevistador realiza su labor con base a una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta. Las entrevistas semi-estructuradas, por su parte, se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados. Las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla.



Realizamos entrevistas semi-estructuradas que fueron grabadas, a: la Responsable de Recursos Humanos que trabaja desde la fábrica, y a la Asistente Gerencial que trabaja desde Oficina.

Con éste instrumento y comenzando con *preguntas abiertas*, pudimos obtener información general de ambas partes (oficina y fábrica) sobre la historia de INCAST, su visión, misión, objetivos. También utilizamos *preguntas para ejemplificar* pidiendo a los entrevistados que nos den ejemplos de sucesos o eventos ocurridos como disparadores de información más específica sobre características y modalidades de comunicación interna y relaciones establecidas entre personas administrativas tanto de fábrica como de oficina, logrando que los entrevistados expresen mejor y más abiertamente sus experiencias y opiniones. Realizamos también entrevistas estructuradas sobre cuestiones más específicas: de comunicación interna y tipo de relaciones existentes, al personal administrativo que se encuentra en oficina y en fábrica.

Documentos, registros, materiales y artefactos: sirven para conocer los antecedentes de un ambiente, las experiencias, vivencias o situaciones y su funcionamiento cotidiano.

Solicitamos al personal administrativo de fábrica y de oficina documentos escritos que utilicen para comunicarse como por ejemplo informes, notas, memorándums, planillas, presupuestos, etc.

El diagnóstico posibilitará un pronóstico de lo que sucedería al intervenir, todo ello se logra luego de haber realizado un correcto análisis de la información que permitió obtener correctas interpretaciones de los datos.

Al finalizar el trabajo presentaremos una propuesta de intervención donde se construya un plan formal de comunicación interna que permita institucionalizar las comunicaciones y mejorar las relaciones interpersonales entre los administrativos de fábrica y de oficina.



RELEVAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

A fin de conocer las características de la comunicación interna entre los administrativos distribuidos geográficamente realizamos entrevistas semi-estructuradas a la Responsable de Recursos Humanos de fábrica, y a la Asistente Gerencial de oficina.

Al preguntarles sobre la situación actual de la comunicación y características de la misma, entre administrativos de INCAST:

La responsable de Recursos Humanos dijo:

“Hoy en día la comunicación no es muy buena, hay delay producido por la misma distancia que nos separa, no hay una comunicación o un entendimiento de cómo se trabaja, trabajamos de formas totalmente diferentes, entonces se vende o se presta un servicio, o se le promete algo al cliente sin manejar los mismos tiempos que en la oficina”

“La comunicación dentro de cada sector, las transmite el supervisor de cada área de forma verbal”.

“La comunicación entre áreas, se caracteriza por el uso de mails, celulares corporativos y cadetería interna por sobre”.

La Asistente Gerencial comentó:

“Actualmente nuestra comunicación es escasa y muy informal, de un lugar a otro nos limitamos a comunicar sobre cuestiones específicas que van surgiendo en el día”.

“Se informa sobre cambios y acontecimientos de manera imprevista e informal de un lugar a otro, no están formalizados los procesos de comunicación”.

“Se toman ciertas decisiones en base a exigencias de los clientes o superiores de un lugar, sin comunicarles a las personas involucradas en el proceso de trabajo que se está modificando; esto genera tensión en el trabajo diario”.

Las necesidades de comunicación que los referentes de cada espacio de trabajo entrevistados mencionaron fueron:

“No tenemos establecido un sistema estricto de reuniones entre administrativos de distintos sectores (comercial, servicios, reclamos, atención, producción, cobranzas, compras), solo nos reunimos, en casos extremos de problemas con clientes”



“nos hace falta algún procedimiento escrito o forma de que nos enteremos sobre los que pasa en otro lugar o sea si entra alguien nuevo, si se cambia la forma de trabajo, etc.”

“Uno de los objetivos que nos planteamos desde RRHH es trabajar para mejorar la integración y comunicación entre los espacios de trabajo aislados ya que para que los objetivos y las actividades se cumplan es necesario el trabajo conjunto y en sintonía con oficina”.

“Al no ser siempre instantánea la respuesta que recibimos de fábrica sobre ciertos trabajos, nos atrasamos y hay errores después en la facturación, al momento de la venta o en la producción”.

Al preguntarles sobre las relaciones entre los administrativos y su integración respondieron:

Tanto fábrica como oficina coinciden en que en cada espacio de trabajo la integración es buena no siendo así entre administrativos de fábrica y oficina.

La responsable de Recursos Humanos dijo:

“En general reconocemos que somos dos grupos aislados físicamente y hasta en la manera de trabajar, no existen espacios en común, quisimos hacer una fiesta de fin de año todos juntos pero desde gerencia no nos autorizaron”.

“Nos ha pasado que han venido personas de la oficina, a trabajar a la fábrica y nos dicen que no sabían que trabajamos así acá”.

La asistente gerencial comentó:

“no hay mucha relación con los de fábrica, solo por cuestiones laborales”.

“Hay veces que entra gente nueva o se hace algún cambio y nosotros no nos enteramos”

“Somos como dos empresas diferentes”

“Deberíamos estar todos juntos así se mejoraría mucho más la comunicación y la integración entre todos”.



En cuanto a los canales de comunicación utilizados confeccionamos un cuadro en base a las respuestas de la responsable de RRHH que se sitúa en fábrica y la asistente gerencial que trabaja en oficina.

Cuadro de Canales de Comunicación Incast:

Contenido	Canal	Formal	Informal	Oral	Escrita	Online	Objetivo	Emisor
Asuntos relacionados con el trabajo diario que: no requieran constancia escrita, que sean urgentes aunque con posterioridad precisen de notificación formal	Teléfono		X	X			Evitar demoras en las respuestas.	Administrativos de fabrica y administrativos de oficina
Todo tipo de información, cuando el propio procedimiento de comunicación así lo exija	Correo electrónico						Aprovechar a inmediatez de este canal y su reducido costo.	Administrativos de fabrica y administrativos de oficina
Información de interés general	Tablones de anuncios	X	X			X		
Trámites internos								
Se comparte información sobre conflictos, se establece debate y, en su caso, se proponen sugerencias y soluciones	Reuniones de Trabajo	X		X			Favorecer las relaciones.	Supervisores de área.
Información sobre tareas, trabajos realizados, notificaciones.	Memorándums, formularios							



En las visitas realizadas a la fábrica y oficina de INCAST, se pudo observar que las personas que ocupan puestos administrativos de distintas jerarquías, desempeñan múltiples tareas diariamente y necesitan tomar contacto constante con administrativos situados en otro lugar de trabajo, lo hacen a través del uso de celulares corporativos y mails la mayor cantidad de veces.

Por otro lado en nuestra visita a la oficina comercial pudimos ver que el ambiente de trabajo se caracteriza por relaciones cordiales, hay integración y compañerismo.

Los canales utilizados en oficina son la charla informal, correo electrónico y teléfono.

En la visita a fábrica observamos la existencia de cierta distancia física entre los puestos administrativos; el área de recursos humanos por ejemplo, no es accesible para el resto de los administrativos situados en fábrica, ya que tiene un ingreso restringido y controlado a través de cámaras que consideramos afecta las relaciones limitándolas a lo laboral y dificulta la integración.

Como pudimos observar en la tarea diaria, los canales de comunicación más utilizados en la fábrica son memorándums, teléfono, mails y reuniones informales.



Análisis de datos relevados de los cuestionarios a administrativos de INCAST Ascensores

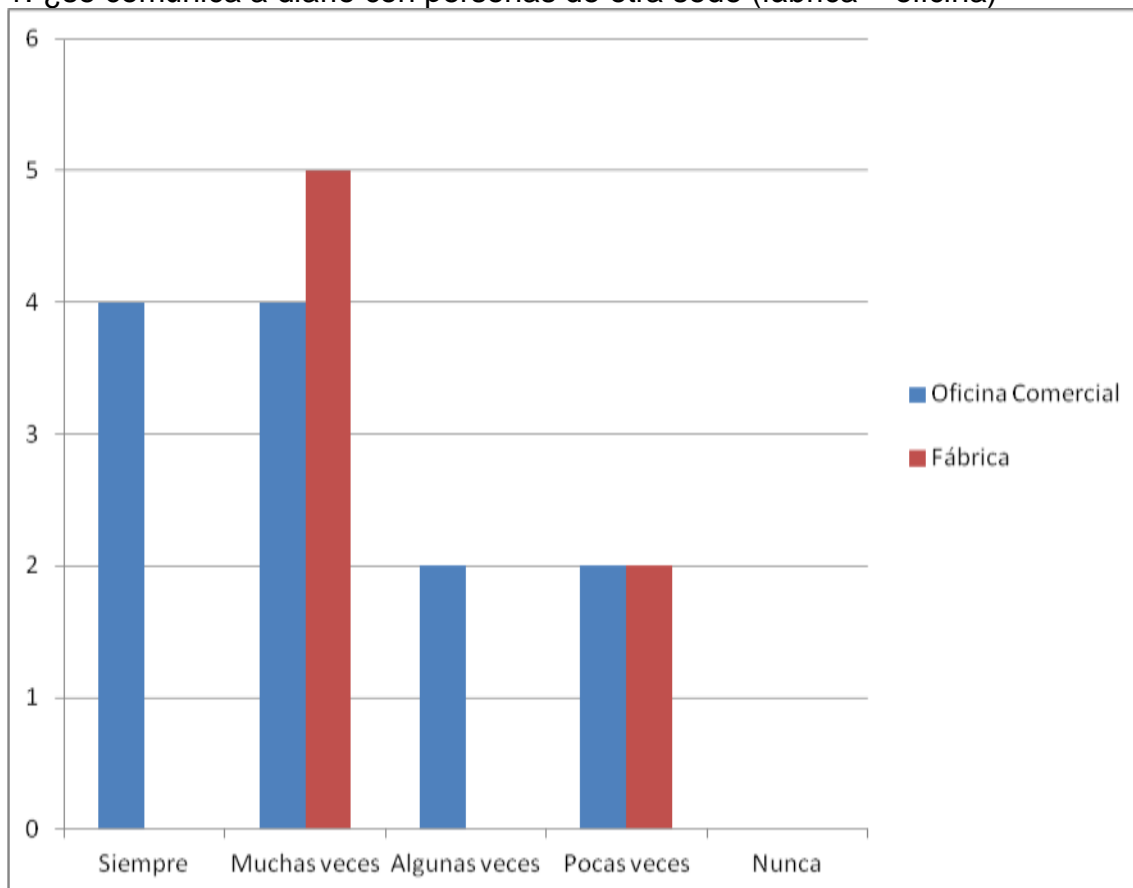
Por decisión de las Gerencias de oficina y fábrica, se recabaron datos solo de una muestra de 19 personas del total de 30 administrativos: 7 de fábrica y 12 de oficina,

El cuestionario se realizó a fin de analizar el estado actual de la comunicación interna entre los administrativos de fábrica y oficina y sus relaciones.

Dicho cuestionario fue suministrado vía online a los administrativos ya que todos manejan internet y trabajan con computadoras, lo que resultó una manera simple y rápida de obtener sus respuestas.

A. Dentro del lugar de trabajo:

1. ¿se comunica a diario con personas de otra sede (fábrica – oficina)



De siete (7) administrativos de fábrica cinco (5) contestaron que muchas veces se comunican con personas de otra sede en su actividad diaria, mientras que sólo dos (2) de ellas respondieron que pocas veces lo hacen.



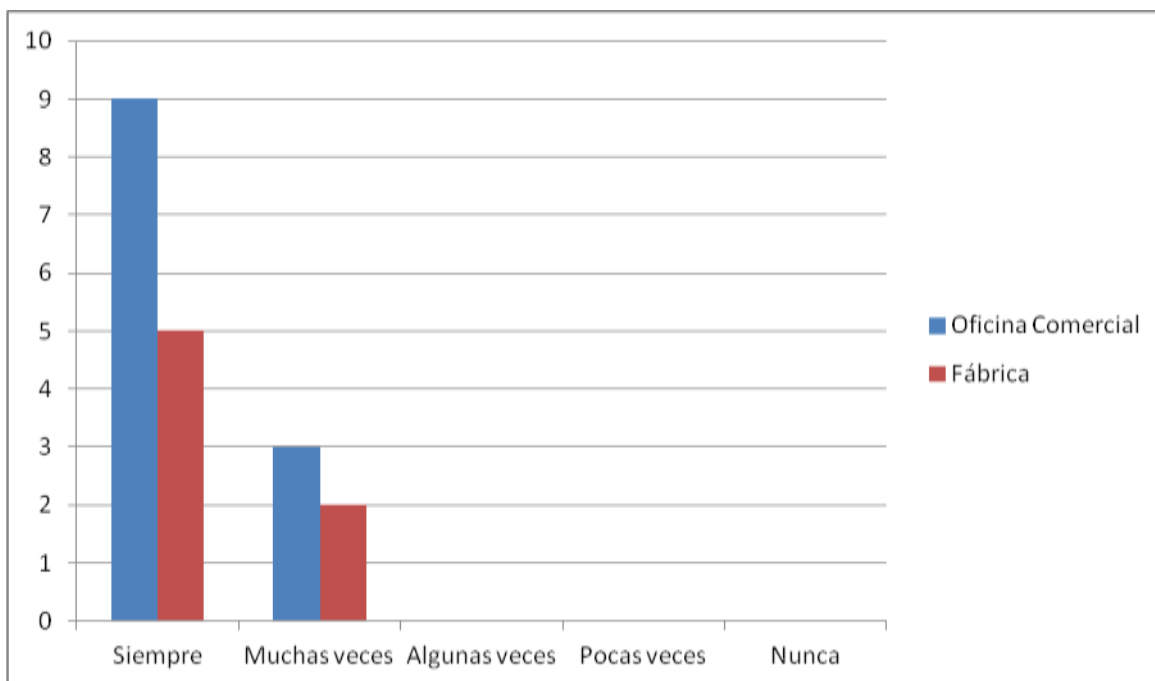
De doce (12) administrativos de oficina, cuatro (4) indicaron que siempre se comunican con personas de otra sede, otros cuatro (4) afirmaron que muchas veces, dos (2) algunas veces y dos (2) que lo hacen pocas veces.

Es común que entre administrativos que trabajan desde espacios de trabajo dispersos, unos en fábrica y otros en oficina, se comuniquen diariamente y más de una vez al día debido a que muchos de ellos pertenecen a una misma área.

2. ¿Tiene claro de quién depende y quién es superior inmediato?

Nueve (9) administrativos de oficina indicaron que siempre tienen claro de quién dependen y quién es su superior inmediato, mientras que sólo tres (3) respondieron que muchas veces tienen claridad en cuanto a quién es su superior inmediato.

Cinco (5) administrativos de fábrica señalaron que siempre tienen claro de quién depende y quién es su superior inmediato y dos (2) revelaron que muchas veces.



Los datos revelan que la comunicación de tipo ascendente es fluida dentro de cada espacio de trabajo, cada uno sabe a quién recurrir y dirigirse en determinadas cuestiones.

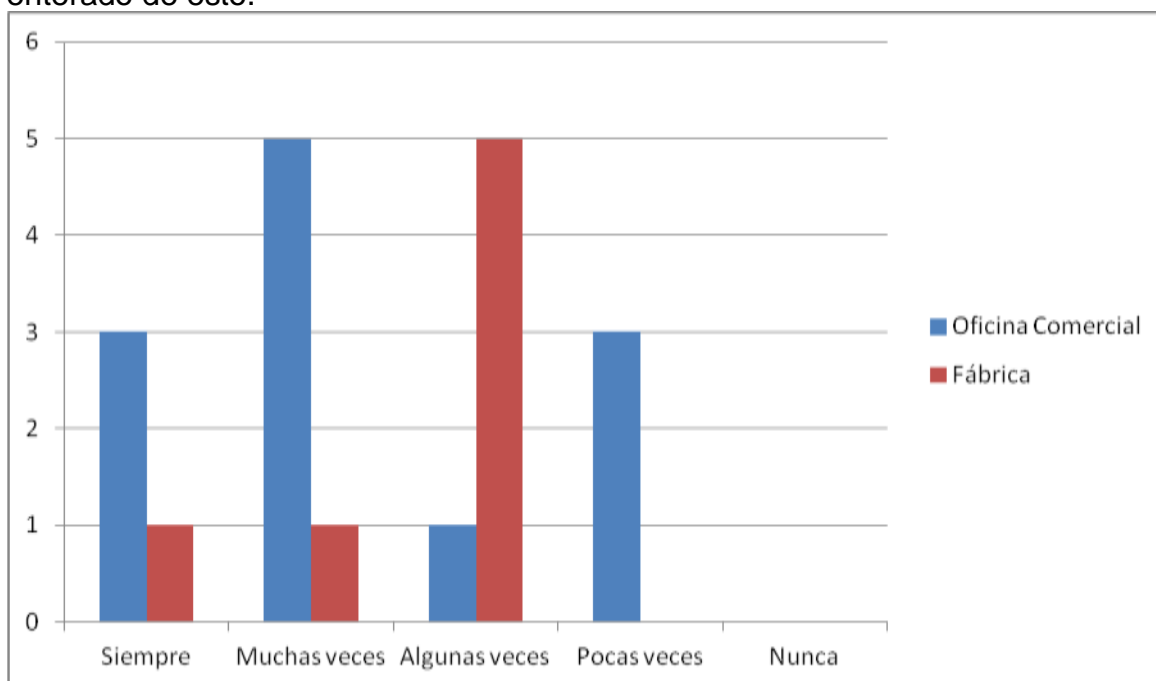
3. ¿Está informado acerca de las normas y procedimientos que afectan a su trabajo?

De doce (12) administrativos situados en oficina, tres (3) indicaron que siempre están informados acerca de las normas y procedimientos que afectan a su trabajo, cinco (5) respondieron que muchas veces, sólo un (1) encuestado dijo que algunas



veces tiene conocimiento de los mismos, y por último tres (3) de ellos plantearon que pocas veces les sucede esto.

De siete (7) administrativos de fábrica, solo uno (1) de ellos, contestó que siempre está informado sobre las normas y procedimientos que afectan a su trabajo, otro indicó que muchas veces y el resto (5), señaló que sólo algunas veces está enterado de esto.



Podemos señalar que los administrativos de oficina demuestran un mayor conocimiento con respecto a las normas que rigen su trabajo, no siendo este el caso de los administrativos de fábrica que pocas veces saben cuáles son los procedimientos que guían sus tareas diarias.

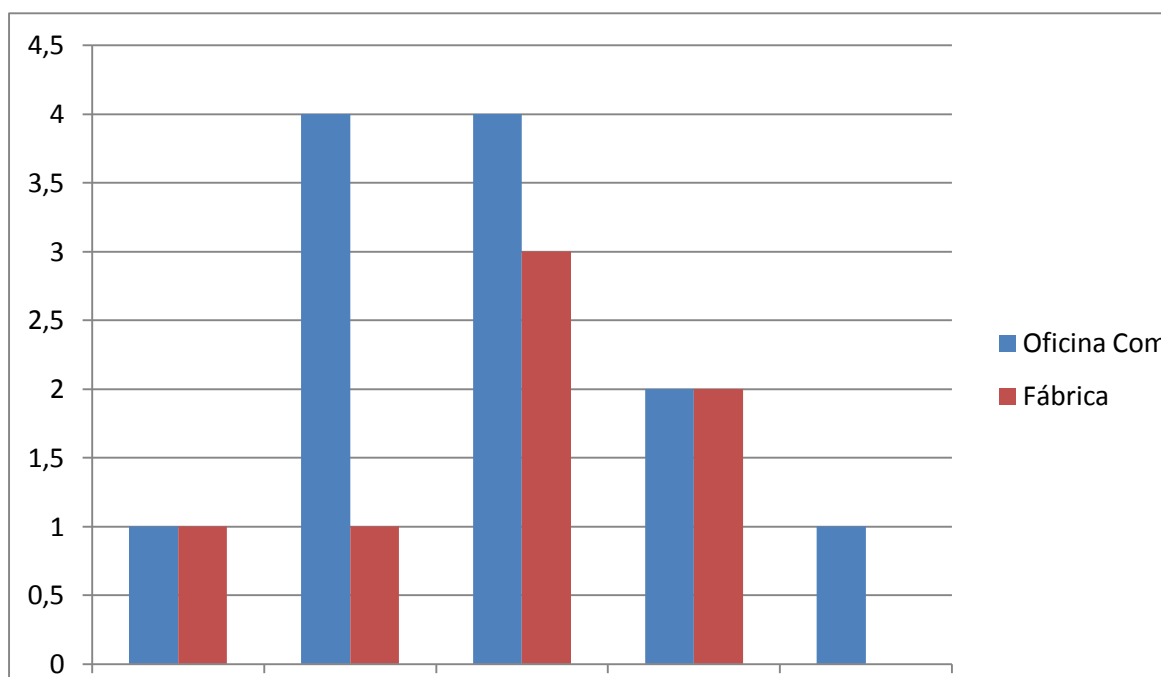
Deducimos que esta diferencia se debe a los tiempos y estilos de trabajo de cada espacio, en la fábrica no se siguen procedimientos estándar por el ritmo más rápido de trabajo mientras que en oficina se trabaja de manera más metódica y organizada.

4. Se le informa en tiempo y forma sobre los sucesos relevantes de la empresa:

De los doce (12) encuestados en oficina uno (1) solo indicó que siempre se le informa sobre los sucesos relevantes de la empresa, cuatro (4) plantearon que muchas veces están informados de ello, otro cuatro (4) sólo algunas veces, dos (2) pocas veces y el otro restante contestó que nunca se le informa sobre los acontecimientos en la empresa.



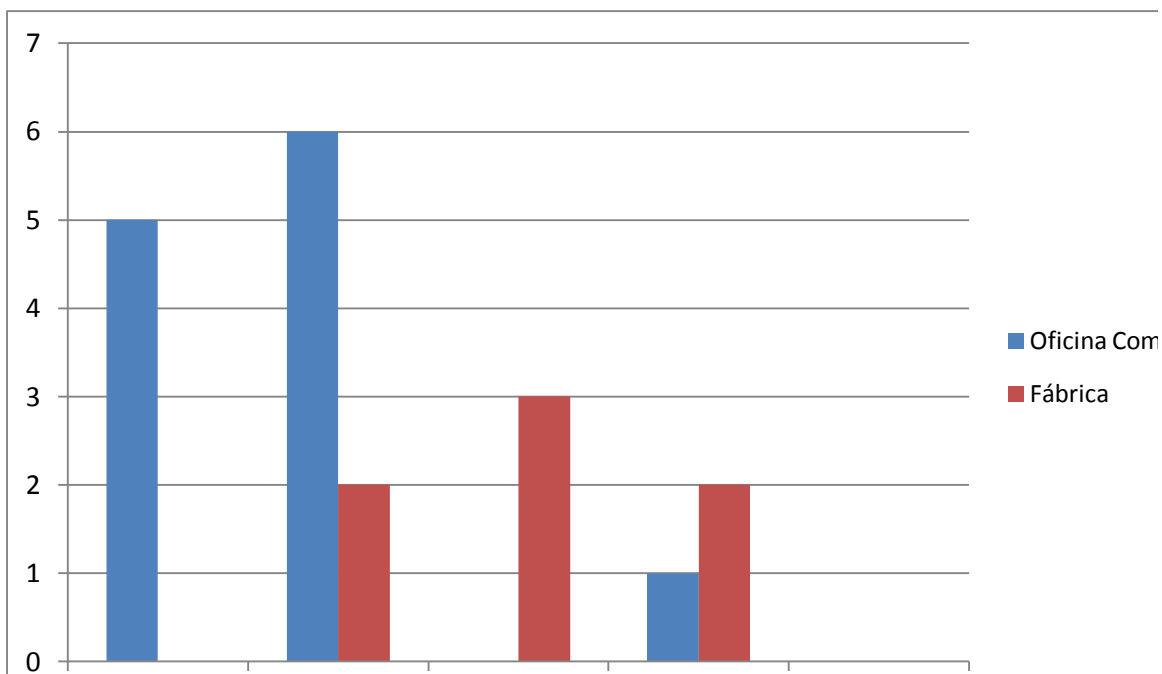
En cuanto a los siete (7) administrativos de fabrica, uno (1) indicó que siempre se le informa, otro que muchas veces, tres (3) que algunas veces y dos (2), que pocas veces.



A partir de estos resultados destacamos que los administrativos situados en fábrica, suelen estar más desinformados acerca de los sucesos relevantes que tienen que ver con la empresa en general, es decir sobre nuevas políticas, formas de trabajo y nuevos clientes, pese a estar el área de recursos humanos situada allí.

En el caso de oficina los administrativos toman un poco más de conocimiento y están al tanto de hechos importantes para la actividad de la empresa, que tienen que ver sobre todo con lo comercial.

5. ¿En general su sensación es que las autoridades escuchan lo que tiene para decir?



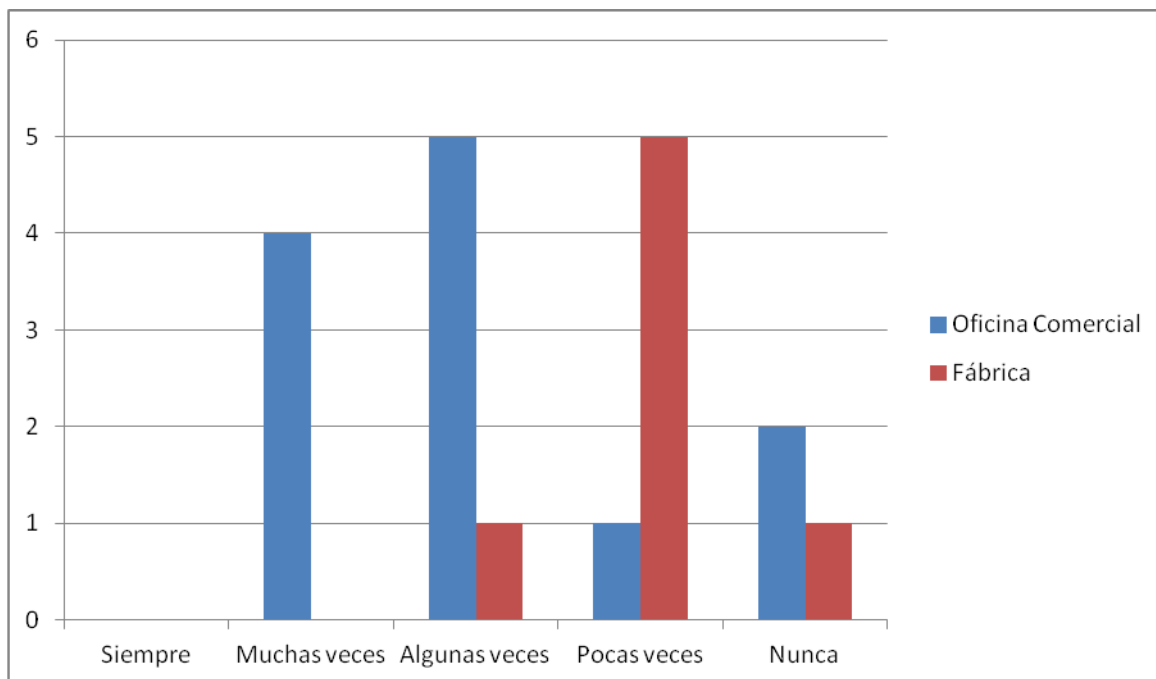
Gran parte de los entrevistados de oficina coinciden que *siempre y muchas veces* se escucha lo que cada uno tiene para decir, cumpliéndose así parcialmente la **función de producción** de la comunicación, ya que no se asegura que luego de expresar sus quejas, sugerencias o comentarios, los mismos sean llevados a la práctica o haya cambios posteriores a raíz de los mismos. Los de fábrica variaron sus respuestas entre muchas veces, algunas veces y pocas veces se escucha lo que tienen para decir.



Respecto a las relaciones entre administrativos de fábrica y de oficina

1. ¿Se alienta a dar opiniones de cómo hacer mejor las cosas y trabajar en equipo?

Participación y trabajo en equipo

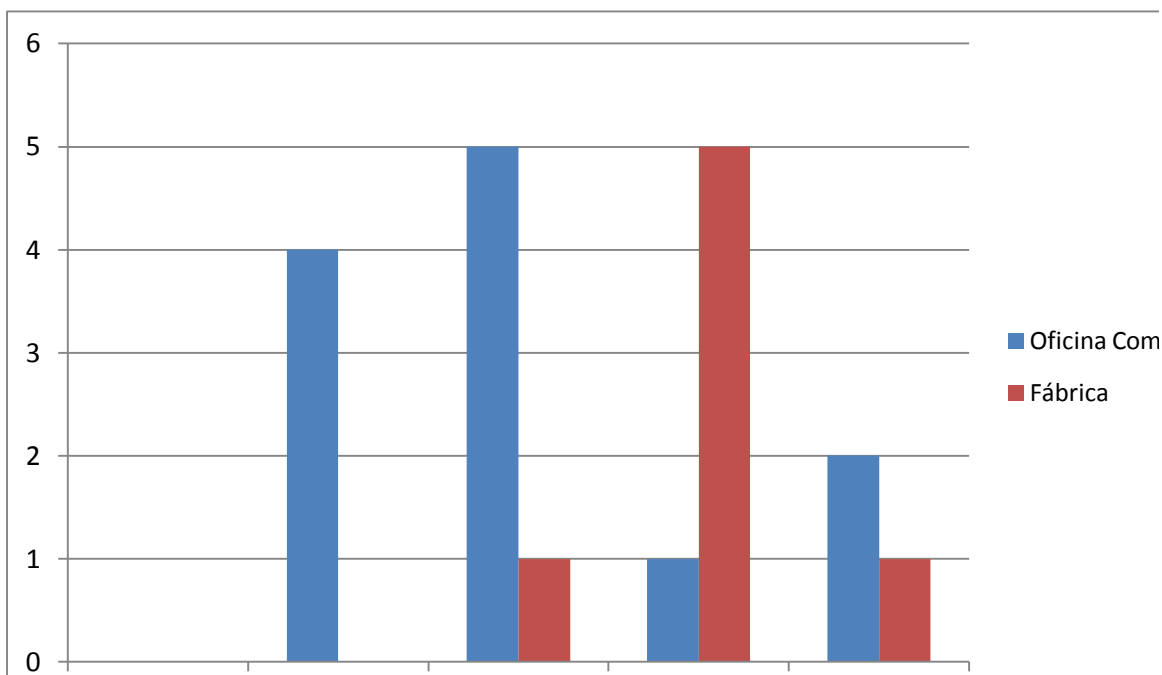


La mayoría reconoce que se trabaja de maneras muy distintas, con pautas y reglas de trabajo que difieren de un lugar a otro, y algunas a pocas veces, se los alienta a trabajar en equipo.

2. ¿Existe un trato igualitario con todos los miembros que se desempeñan como administrativos?

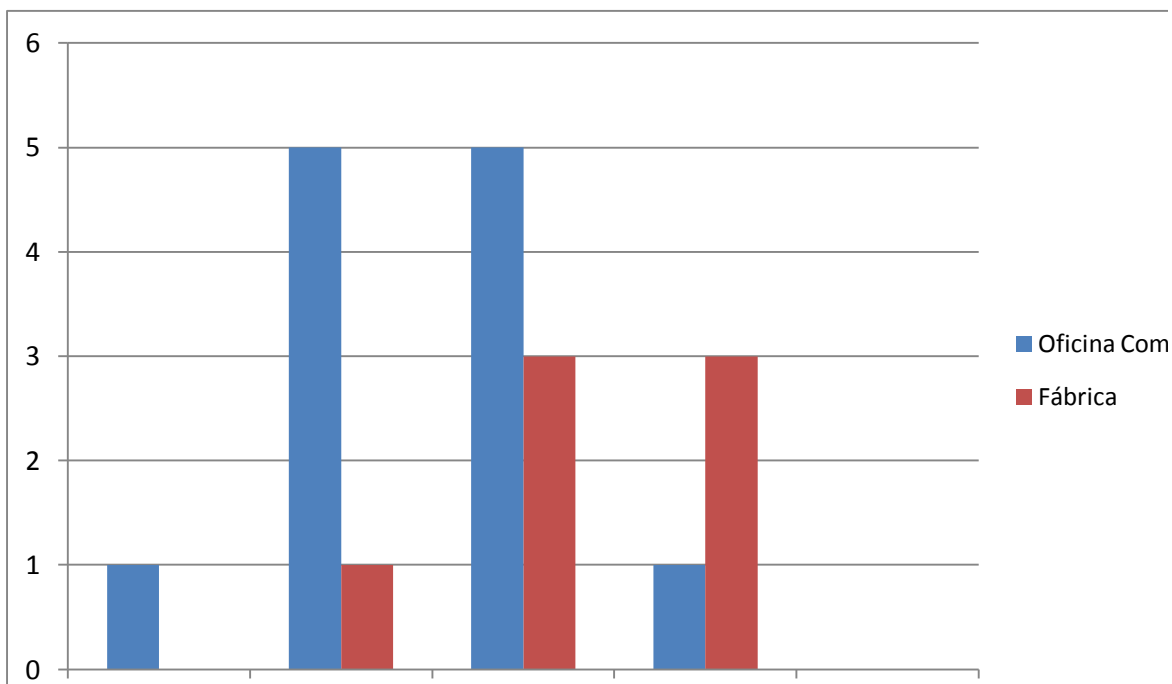


Igualdad



3. ¿Existe un espíritu de cooperación y buen clima de trabajo?

Clima de trabajo

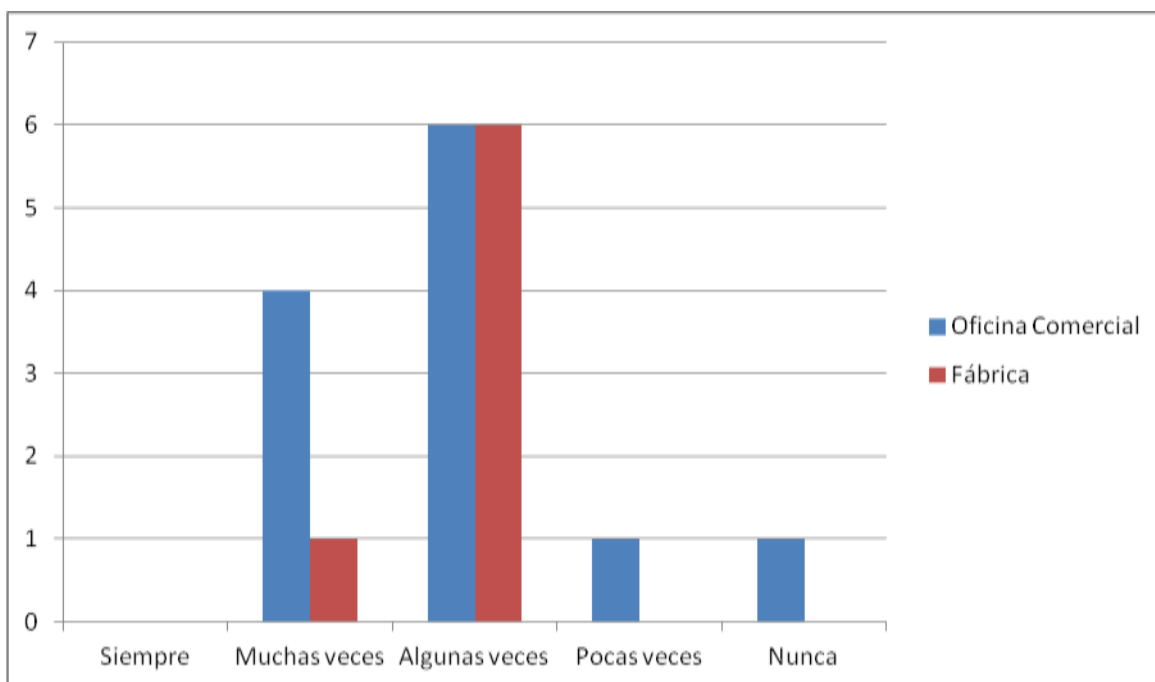




En general los administrativos afirman que dentro de cada lugar de trabajo, (fábrica – oficina), se mantienen en buenas relaciones y existe un clima ameno, no siendo siempre así entre ambos lugares.

4. ¿Se reconocen los conflictos existentes y se adoptan medidas para solucionarlos:

Conflictos existentes

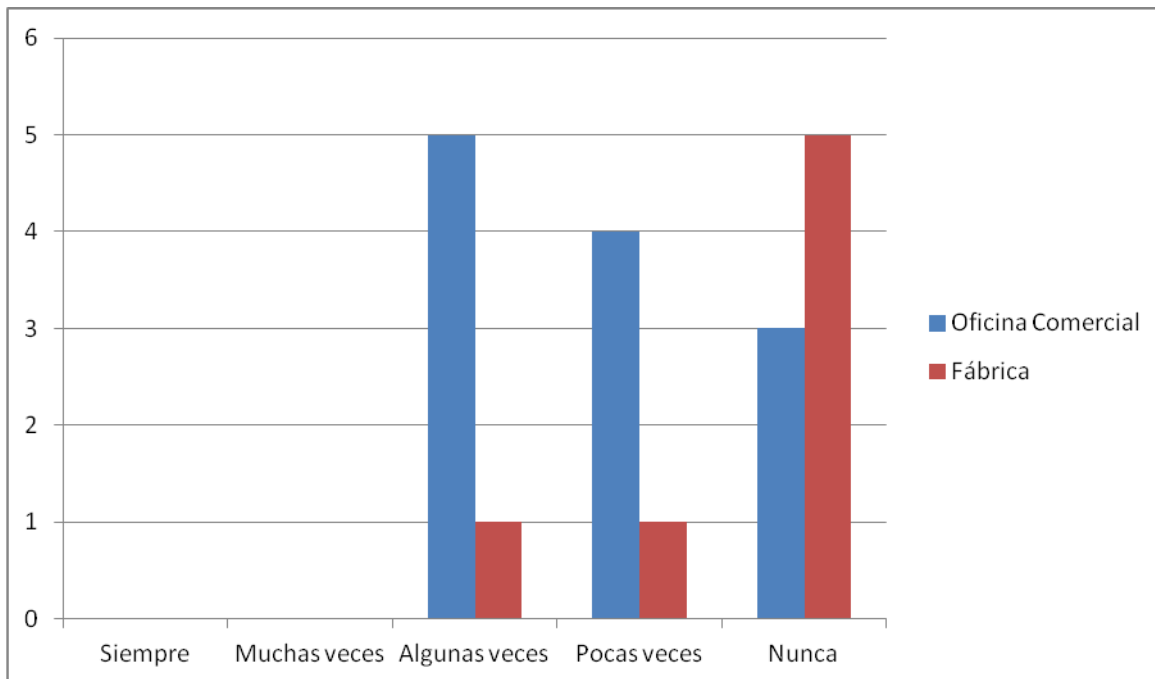


Ante conflictos en los que estén involucrados administrativos que trabajan desde distintos espacios de trabajo, por lo general se coordinan reuniones de último momento que suelen ser en una sala destinada para tal fin en oficina, pero estas reuniones no son pactadas anteriormente, no están planificadas ni forman parte de una política de comunicación, ya que son producto de algún conflicto o acontecimiento emergente.



5. ¿Existen espacios para el conocimiento y la integración?

Integración

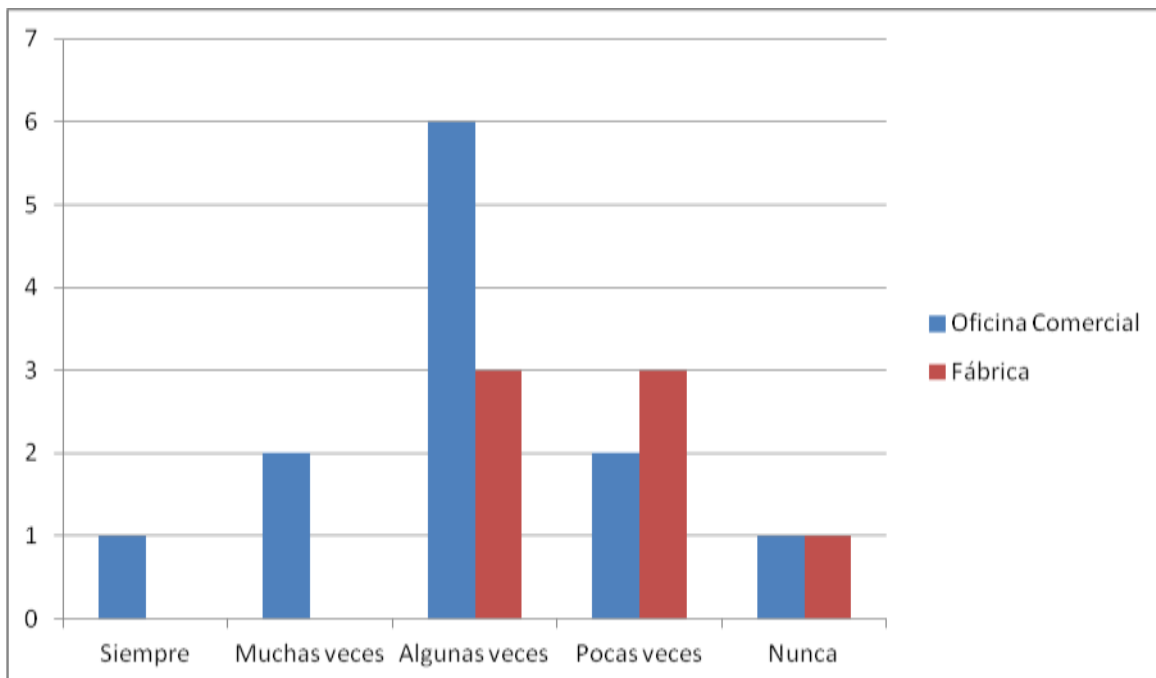


Los encuestados coinciden en que hay pocas ocasiones donde se generan espacios para que se conozcan e integren más.



6. ¿La mayoría comparte las creencias y valores propios de la cultura organizacional?

Creencias y valores

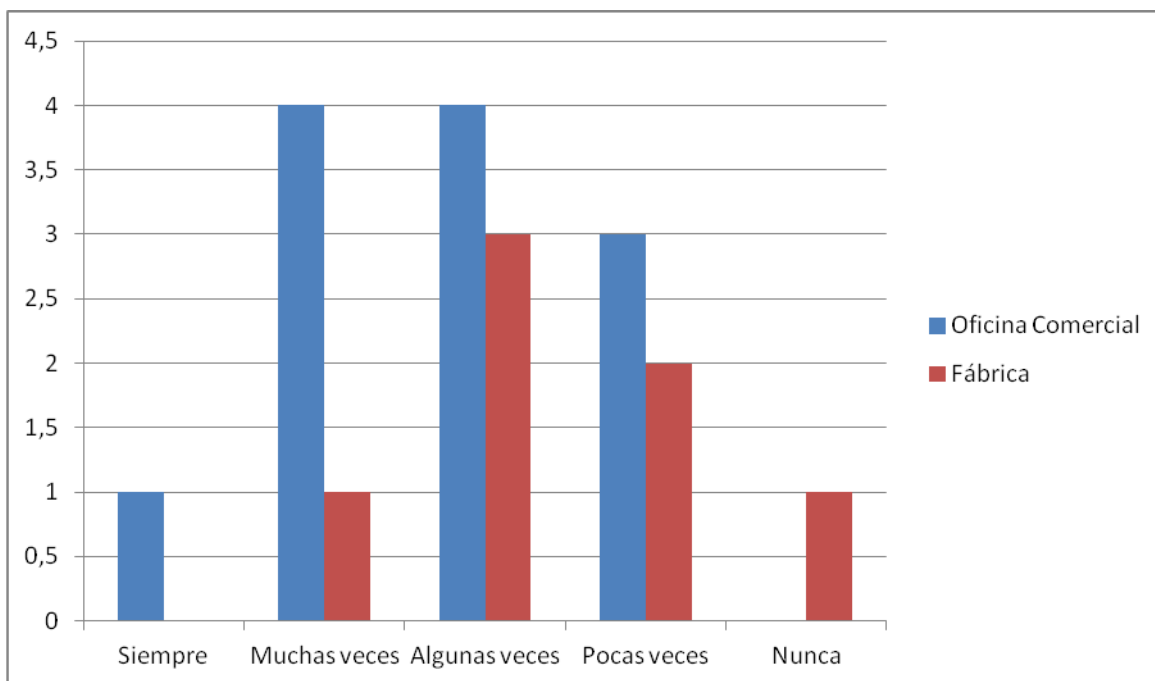


Esta pregunta hace referencia a la función de identificación en la comunicación; en base a las respuestas podemos decir que no es frecuente que se compartan los valores y creencias que forman la cultura de la organización, lo que impide la solidaridad, comprensión y apoyo mutuo de los integrantes de la empresa.



7. ¿Se otorga seguimiento sobre las tareas que se realizan?:

Feedback



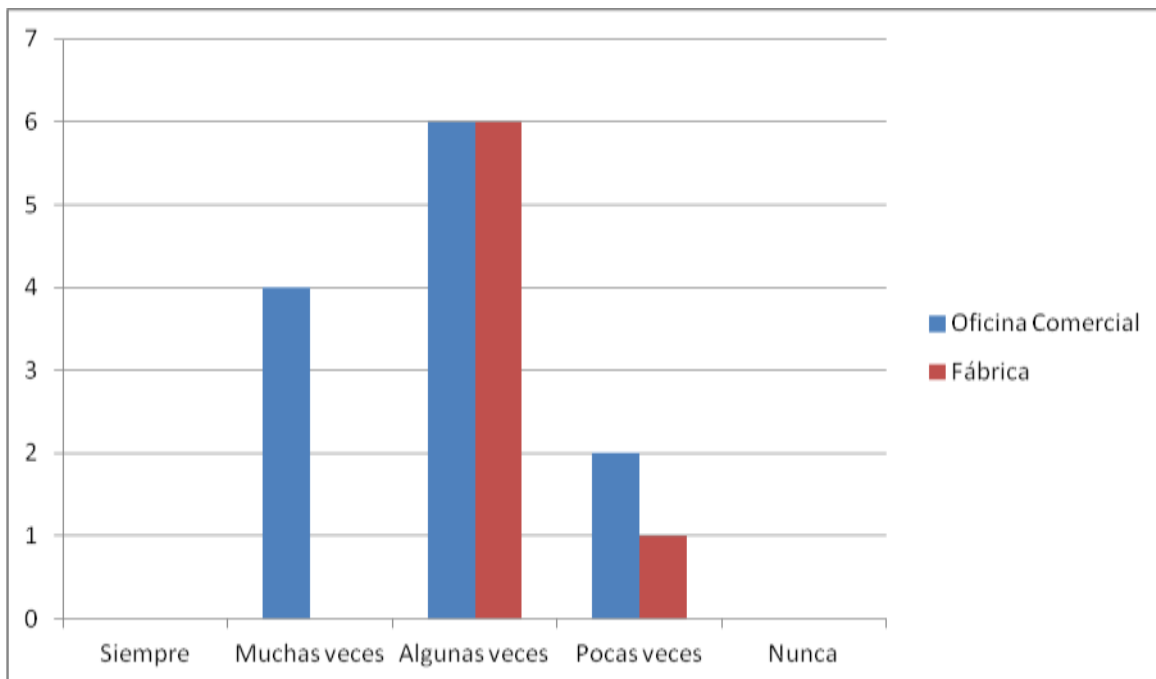
Por lo general, muchas y algunas veces, entre compañeros que trabajan en distintas áreas se otorgan seguimientos sobre resultados del trabajo que empezó en un lugar y continuó su curso en otro, lo que dificulta que las relaciones entre ellos sean completamente efectivas.

Pero no están formalizadas en la empresa, las devoluciones o feedbacks que le permitan al empleado administrativo saber la conformidad o no, que se tiene con su trabajo y los resultados del mismo



8. ¿Se brinda la información necesaria para realizar el trabajo en tiempo y forma?

Disponibilidad de información

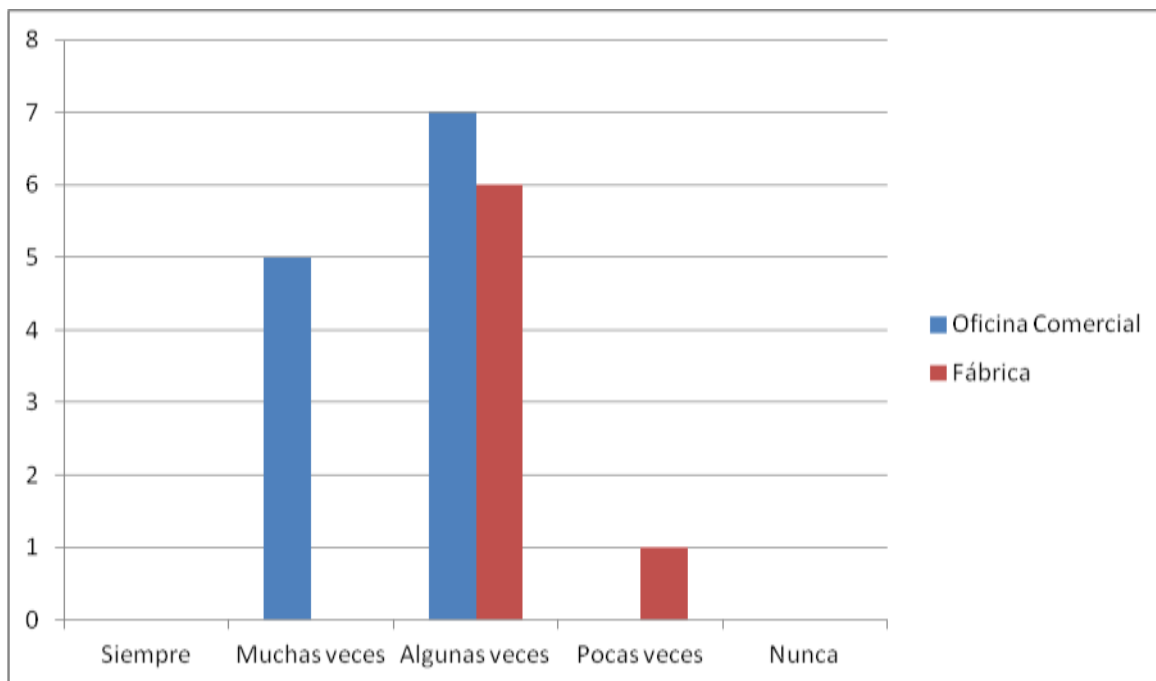


Se puede decir que algunas veces los administrativos reciben la información para llevar a cabo sus tareas de manera oportuna.



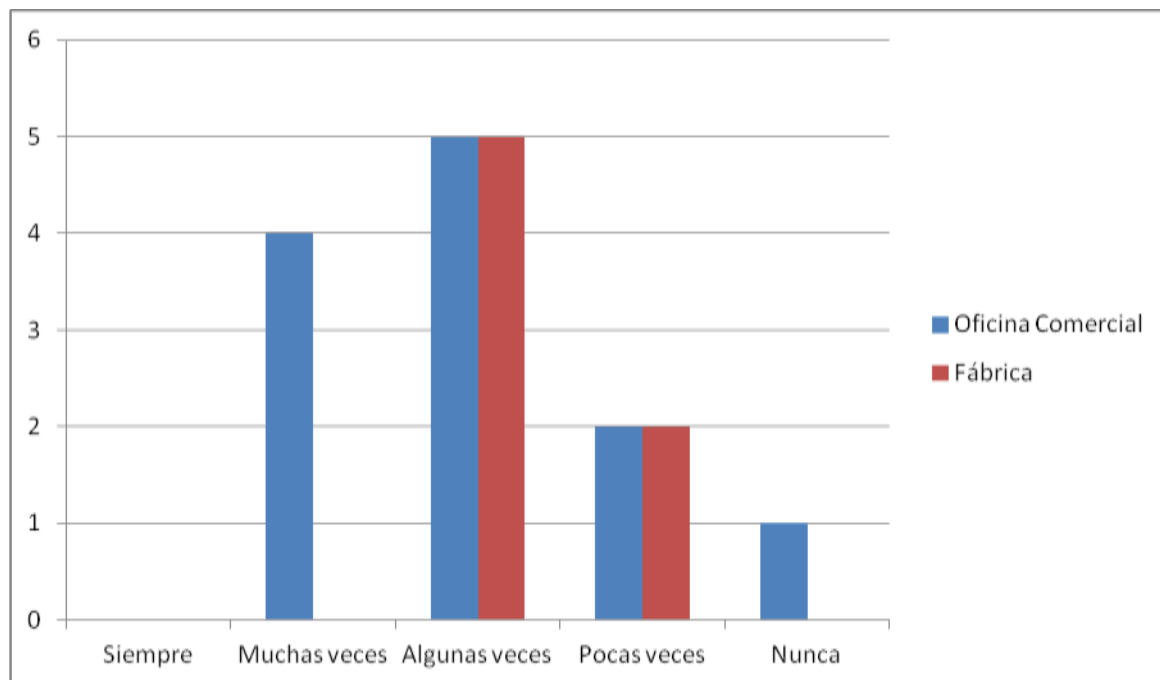
9. ¿Para coordinar las tareas, las comunicaciones son cordiales y efectivas?

Comunicaciones cordiales y efectivas





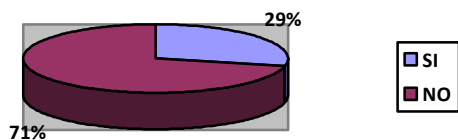
10. ¿Se comparten los procedimientos y reglas de trabajo?



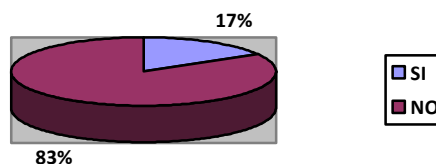
Las pautas y criterios de trabajo se reciben a tiempo algunas o pocas veces, lo que da cuenta de retrasos en la comunicación que dificulta el cumplimiento de plazos de entrega y objetivos.

Integración

Fábrica: ¿conoce a todos sus compañeros de trabajo?



Oficina: ¿conoce a todos sus compañeros de trabajo?



Pese a que la comunicación entre ellos debe ser fluida y se provoca a diario, no todos se conocen y saben exactamente que tareas desarrolla cada uno. Si bien todos tienen presente y saben quién es la persona de quien dependen, no se conoce con certeza las personas que realizan tareas administrativas en otro lugar físico, por más que pertenezcan a una misma área.



Respecto a la comunicación entre administrativos de fábrica y oficina:

¿Cuáles son los sectores con lo cual debe vincularse para llevar a cabo su tarea?:
Los administrativos que más se comunican de un espacio de trabajo a otro, pertenecen a las áreas de:

Ventas, Presupuesto, Ordenanza Municipal, Sistema de Acceso Restringido, Reclamos, Compras, Mantenimiento, Producción y Servicios

Estos administrativos pertenecen a las mismas áreas y forman parte de un proceso de trabajo común, por lo cual se comunican a diario para completar o hacer seguimiento de sus tareas.

Descripción de características de estas comunicaciones:

Por un lado los administrativos de fábrica caracterizaron a la comunicación como: verbal, escasa, incompleta, a destiempo, tardía, burocrática, poco clara, técnica, poco fluida.

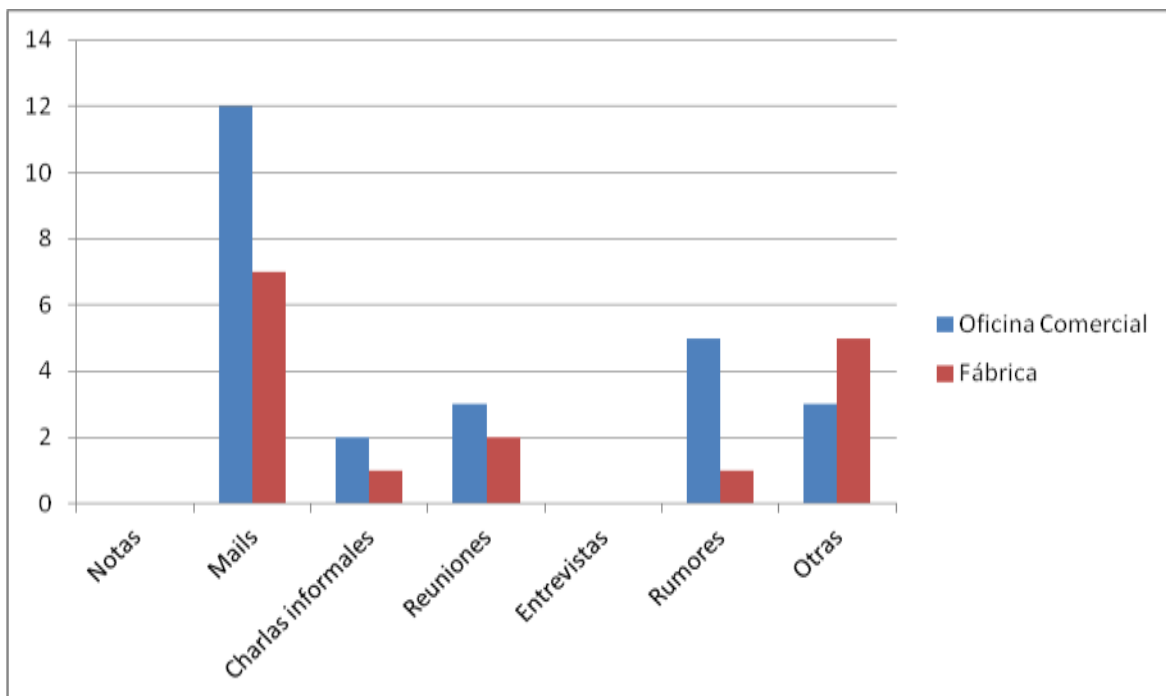
Por otra parte en oficina se caracterizó a la comunicación con retrasos, corta, rápida, confusa, escasa, informal, desorganizada, burocrática, a destiempo, incompleta.

En general todos coinciden en que la distancia entre ellos dificulta la circulación de la información y retrasa la resolución de conflictos y toma de decisiones además de que no contribuye a la integración y trabajo conjunto.



Modalidades predominantes en que se entera de las novedades de la empresa:

Canales de comunicación



Los canales más utilizados para comunicarse son el mail y los rumores, esto evidencia el carácter informal de las comunicaciones y las escasas alternativas para entablar comunicaciones directas, y de mayor contenido que mejoren las relaciones y generen un trabajo coordinado.

Estos dispositivos de comunicación son de periodicidad permanente y difunden rápidamente la información hacia todas direcciones.

Cuando se les preguntó qué frases se pueden aplicar a la comunicación dentro de INCAST, las frases más elegidas por los administrativos tanto de fábrica como oficina, fueron:

“Nos falta comunicación”

“Nos comunicamos mucho pero nos entendemos poco”.

“Acá la comunicación es prioritariamente cara a cara, interpersonal”

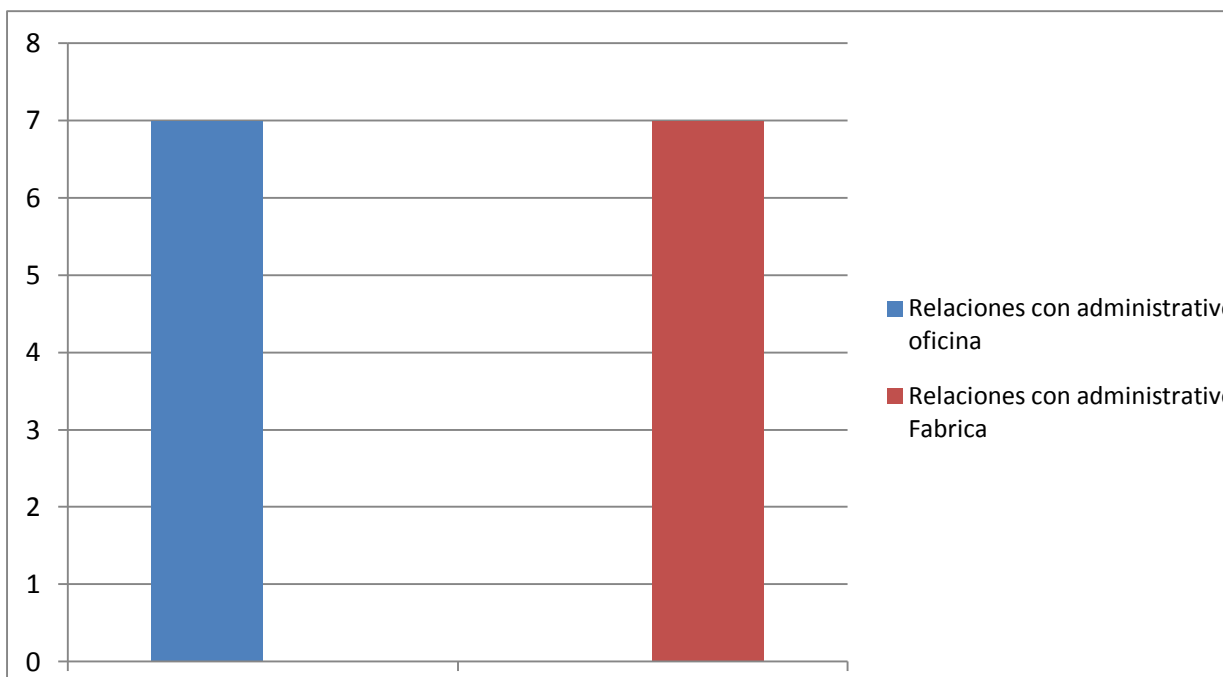
Siendo éste, otro indicador de la conciencia de parte de los administrativos de fallas en la forma de transmitir mensajes y relacionarse.



Respecto a las relaciones:

- a) ¿Qué tipo de relaciones entabla Ud. Con los administrativos de oficina?
- b) ¿Y con los administrativos de fábrica?

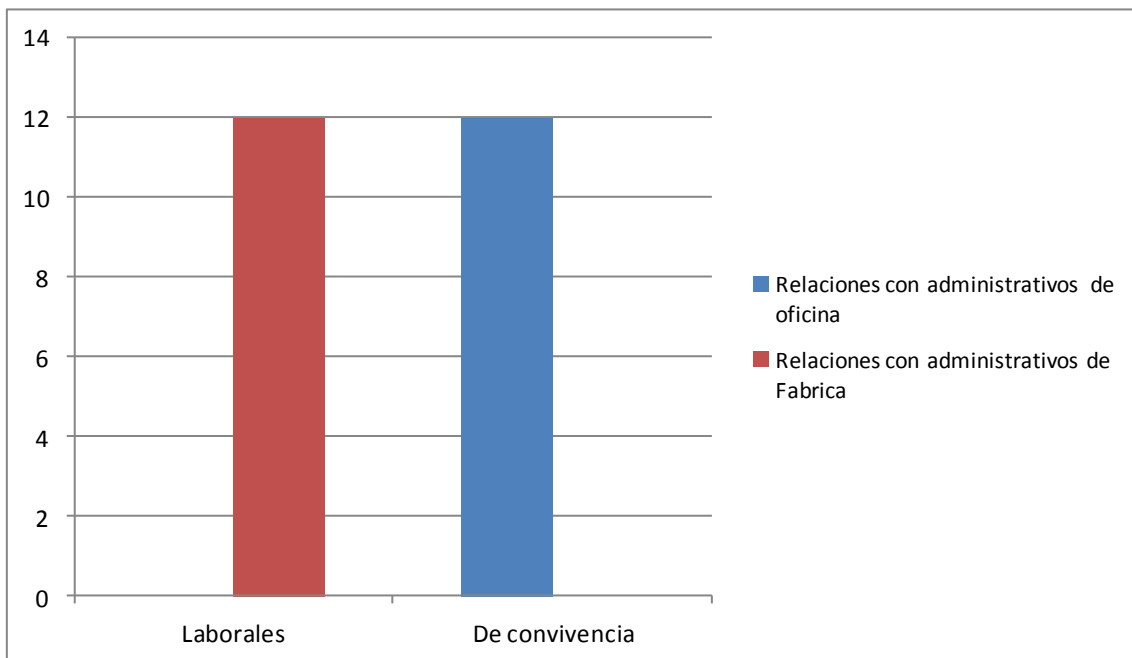
Relaciones desde Fábrica



- a) ¿Qué tipo de relaciones entabla Ud. Con los administrativos de oficina?
- b) ¿y con administrativos de fábrica?



Relaciones desde Oficina

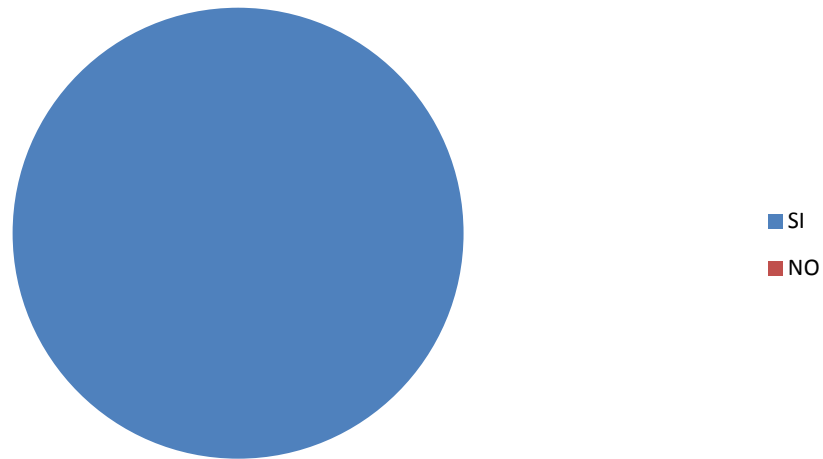


Tanto oficina como fábrica caracterizaron las relaciones entre ellas, como laborales, derivadas de la actividad de la organización y de formalidades necesarias para concretar una tarea, y dentro de cada lugar de trabajo las relaciones son de convivencia, lo que demuestra que en oficina hay mayor compañerismo e integración que facilita la motivación, adaptación e identidad entre pares.





Fabrica: Reconocimiento de falencias en las comunicaciones

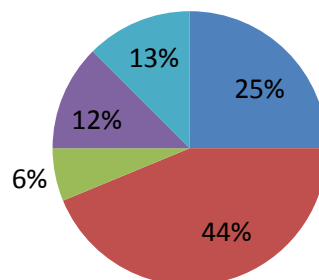


Coincidentemente, todos los administrativos que fueron encuestados cuando se les consultó si consideran que existen falencias entre la comunicación de ambos lugares respondieron afirmativamente.

Los aspectos considerados que se ven más afectados por ésta causa son: el servicio al cliente, la integración entre compañeros, el clima laboral, el cumplimiento de objetivos y los plazos de entrega de trabajo.

Fabrica : Aspectos afectados por falla en la comunicación.

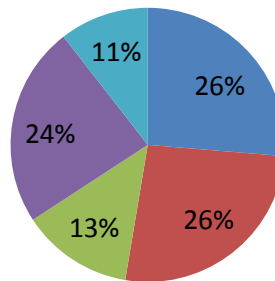
- Servicio al cliente
- Integración entre compañeros
- Cumplimiento de objetivos
- Plazos de entregas de trabajos
- Clima laboral





Oficina : Aspectos afectados por falla en la comunicación.

- Servicio al cliente
- Integración entre compañeros
- Cumplimiento de objetivos
- Plazos de entregas de trabajos
- Clima laboral





DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

El siguiente diagnóstico de comunicación interna, lo hemos elaborado a partir del análisis de los instrumentos de recolección de datos (entrevistas, observaciones y cuestionarios otorgados a los integrantes de puestos administrativos) que nos sirvieron para conocer la situación actual de la comunicación interna, los cuales fueron analizados, interpretados y cotejados con el marco teórico.

Se diagnostican las siguientes problemáticas:

- La empresa, cuenta con dos organigramas de estructuras simples, uno perteneciente a fábrica y otro a oficina.
Luego de observar los mismos y mantener entrevistas con representantes de cada lugar de trabajo, pudimos dar cuenta de que:
 1. No están descriptos todos los puestos que integran cada departamento; hay sectores como service y mantenimiento, que están conformados por administrativos, que se encuentran trabajando algunos en fábrica y otros en oficina, y esto no se refleja en los organigramas, ya que cada uno, sólo expone los puestos que trabajan en ese espacio físico, sin evidenciar las relaciones lógicas existentes entre un lugar y otro.
 2. Las personas no perciben con claridad cómo los objetivos, estrategias y prioridades de sus funciones influyen en el trabajo de otros. Detectamos aquí presente la barrera de comunicación: escasez de información.
- La transmisión de la información es poco clara, no mantienen un discurso homogéneo e identificatorio entre los administrativos de oficina y fábrica, lo que provoca distorsión en los mensajes y errores de interpretación entre áreas, mayormente en el área de producción. Esto señala una falencia en lo que respecta a la función de Circulación e identificación.
Los administrativos de fábrica, perciben una mayor identificación con el discurso vinculado a trabajar en tiempos diferentes que la oficina, por la vorágine de las actividades y cantidad de reclamos diarios, que se derivan desde oficina; mientras que en la oficina comercial se identifican con el discurso vinculado a trabajar de acuerdo a las exigencias y pedidos de los clientes, teniendo a éste como prioridad, ya que son la cara visible constante de la empresa.
Estos dos discursos, no son contradictorios, pero no están articulados, ya que no se comprende de qué forma uno se relaciona o articula con el otro, cada lugar trabaja cotidianamente con la idea de que son como dos empresas diferentes.
Entre áreas muy relacionadas como cobranzas y mantenimiento, no siempre se habla el mismo lenguaje. Sucede que los administrativos de fábrica suelen expresarse con un lenguaje técnico, que muchas veces es



desconocido por la persona que presupuesta, factura y cobra luego a los clientes por el trabajo que se realiza desde fábrica, causando malos entendidos que terminan afectando las relaciones y derivando en quejas de clientes, haciéndose presente una barrera de lenguaje interno de grupo.

- Poca fluidez en las comunicaciones por la falta de formalización en cuanto a qué comunicar, a quién y qué contenido.

La rotación del personal, los cambios en políticas y métodos de trabajo son comunicados vía oral, solamente a los administrativos situados en el lugar donde esto ocurre, lo que genera retrasos en la comunicación, desconocimiento de tareas y funciones y afecta la integración del personal de fábrica y oficina.

Cuando en oficina reciben un reclamo, se prometen cosas o se da una respuesta rápida al cliente sin saber qué acontece en fábrica, provocándose malentendidos ya que los tiempos manejados en uno y otro lugar son distintos.

- Se genera incertidumbre por no tener objetivos, políticas y estrategias guías para lograr el desempeño esperado.

Los administrativos, desde su lugar y espacio de trabajo deben interpretar signos discursivos débiles o fragmentados, y reelaborar el mensaje institucional para ajustar desde allí sus conductas, siendo muchas veces no coincidentes o coherentes con la realidad.

El análisis de los cuestionarios refleja que frente a la incertidumbre, en general surgen conductas defensivas y competitivas por sobre las constructivas, colaborativas, entre empleados de oficina y fábrica.

- En general el personal administrativo no reconoce avances y esfuerzos para la integración de las diferentes oficinas, hay mucha fragmentación entre sectores, sedes y puestos motivada por los mismos directivos.

La falta de integración se observa en su mayoría entre administrativos de una misma área que están en oficinas físicas distantes (oficina – fábrica), debido a la ausencia de espacios formales e informales para el encuentro.

De manera formal, sólo se suelen programar reuniones por casos de urgencia o problemas que han surgido de quejas de clientes.

Informalmente, se organizan actividades sociales entre grupos de administrativos de un mismo lugar de trabajo, de fábrica por un lado y de oficina por otro. Tal es así que la fiesta de fin de año, se festeja por separado, y hasta en fechas y lugares diferentes, los uniformes de los administrativos cambian de un lugar a otro, las formas de trabajo son diferentes, las creencias y valores que se comparten en un lugar no son las mismas que en el otro.



En cambio, si es reconocida la integración entre los administrativos que se encuentran trabajando en la misma ubicación geográfica, entre ellos existe un clima de trabajo cordial y relaciones no solo profesionales, sino también de convivencia, caracterizadas por comunicaciones más informales y sociales, que facilitan y propician la integración.

Por comentarios de distintos empleados administrativos, notamos que no predominan las relaciones colaborativas entre oficina y fábrica, y se reconoce como necesario un cambio de actitud.

Asimismo, las relaciones están afectadas por los prejuicios existentes en cada lugar, ya que al no conocer lo que cada uno hace, se subestima el trabajo del otro y no se valoran los roles, ante algunos problemas la primera reacción es culpar a los demás de lo que ocurre, esto genera asperezas entre los administrativos, relaciones distantes y falta de pertenencia e integración.

Particularmente los problemas de integración, resienten: el clima de trabajo entre sucursales, la calidad de las relaciones establecidas entre ellos; la motivación para llevarse bien e interesarse más unos por otros y la fidelización de los colaboradores para con la empresa, no sintiéndose parte de un mismo todo.

- Existen fallas en la comunicación descendente, ya que muchos colaboradores sienten que su jefe directo los escucha, pero no se les garantiza la aplicación de sus sugerencias, porque no encuentran luego la posibilidad de hacer seguimiento de “qué sucedió con aquello de lo que hablaron con su jefe” cuando pasó a niveles superiores. Esto puede dar cuenta de dificultades de los jefes para dar respuestas parciales y de seguimiento de los temas y propuestas a los miembros del equipo.
- No cuentan con un seguimiento formal del avance de los trabajos realizados, el feedback solo se recibe mediante quejas de clientes.
- Ineficiencia en el uso de recursos disponibles para la comunicación:
Se evidencia un flujo de información, con predominancia del uso del teléfono, correo electrónico y sobres por encomienda con cadetes internos, habiendo escasa comunicación “cara a cara” y formal. Hay retrasos de respuestas, filtros de información, pérdida de información importante sobre todo para dar respuestas al cliente interno, no hay retroalimentación que asegure que la información llegue en tiempo y forma.
Si bien hay variedad y disponibilidad de medios y recursos para la coordinación: celulares corporativos, teléfono fijo, fax, memorándums, sala de reuniones, mensajería interna, la falta de coordinación no se debe a falta de recursos para la comunicación, si no a su “mal uso”.



- Los colaboradores admiten recibir mucha información que consideran no pertinente (no necesaria para su tarea) o que no entienden la pertinencia, (excesiva – confusa).
Al mismo tiempo, es una situación recurrente el no recibir información necesaria en tiempo y forma (desorganizada-ineficiente- no estandarizada).
Se dan algunas de las siguientes situaciones:
 - a) No se recibe información completa, por lo que no se sabe como operar.
 - b) No se recibe información en tiempo y forma.
- Como principal debilidad se evidencia la carencia de procesos formales, y procedimientos de comunicación que regulen el circuito informativo en temas críticos tales como:
 - a) Acontecimientos internos de impacto público.
 - b) Fallas detectadas en productos-servicios y evolución de información vinculada al mismo (conclusiones, cambios realizados, acciones de mejora, respuesta al cliente)
 - c) Información sobre nuevos proyectos, avances y seguimiento.
 - d) Conflictos sensibles al clima y a las relaciones (rumores, falta de integración, interpretaciones erróneas).
 - e) Información relativa a movimientos del personal, tareas y cambios en la estructura.
 - f) Información sobre cambios en tecnologías o productos, nuevos clientes.
 - g) Comunicación de políticas, procesos y procedimientos.
- En oficina y fábrica; se hace mención a la circulación informal de información (rumores), dando cuenta de un canal por el que circula información en base a la que muchos, se guían para tomar decisiones.
Cuando no se encuentra la vía formal, se canaliza por vía informal generándose mayor confusión e incertidumbre.
Se corre el riesgo del surgimiento de voceros no legitimados institucionalmente, que agregan contenido al discurso identificatorio, desde sus propios intereses y generan identificaciones parciales y subjetivas (supervisores).
- Se evidencian necesidades específicas de desarrollo de competencias comunicativas personales, para mantener una comunicación efectiva en el trabajo.



PROPUESTA DE MEJORA

A continuación en base a los objetivos planteados al inicio de nuestro proyecto, exponemos lineamientos y recomendaciones generales para la elaboración de un plan de comunicación interna, con la idea de mejorar la situación encontrada, en cuanto a la comunicación y las relaciones existentes entre los administrativos de fábrica y oficina de INCAST Ascensores.

Es importante definir cuál es la función de la comunicación interna, como un mecanismo o herramienta para que la información vital para la realización de las tareas de la empresa se dé a conocer de manera oportuna, clara y acertada a los integrantes, esto con el fin de empoderar a los miembros y fomentar su participación. Adicionalmente una gestión clara de la comunicación interna permitirá a INCAST crear un mejor ambiente laboral, generando una buena comunicación entre los miembros y entre las áreas, colaborando todo esto al buen funcionamiento de toda la organización.

Por esta razón es importante que se estandarice la forma de operar, buscando como fin último el aumento en la calidad de los mensajes entregados a los administrativos y entre ellos; la cantidad de información que podrá ser manejada eficientemente por los supervisores, la celeridad de los procesos, y la claridad en los límites de las responsabilidades de cada área para poder generar una mayor eficiencia.

Para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero artífice de los resultados, ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización y esto sólo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos. Además, no debemos olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el rumor, un elemento muy peligroso y presente en la empresa.

En primer lugar, proponemos el trabajo conjunto de la dirección y las gerencias de oficina y fábrica en la inserción del plan para seguir determinados pasos:

1. Valerse de nuestro diagnóstico y encuestas aplicadas al personal de Incast, como modelo de auditoría sobre el estado de la comunicación interna entre las personas que realizan tareas administrativas, y que están dispersas geográficamente (entre oficina y fábrica) y las relaciones establecidas entre éstas, de manera de conocer la integración del personal y contribuir a la formalización de procedimientos escritos que mejoran la calidad en la comunicación interna.
2. Diseñar el plan teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de cada uno de los grupos de interés, centrándose en necesidades planteadas por los administrativos, a través de un análisis FODA (fortalezas – oportunidades – debilidades – amenazas).



Proponemos que el diseño del plan sea un proceso participativo, ya que la variedad de miradas lo enriquece. Es necesario en esta etapa definir estrategias que estén ajustadas a la cultura de Incast, para viabilizar la implementación del plan como implicar al personal en el desarrollo del proyecto, fomentar su colaboración, aumentar en los empleados el sentimiento de pertenencia; equilibrar la comunicación descendente, ascendente y horizontal, para que haya coherencia y cohesión en los mensajes; generar canales de información, definir los contenidos, mensajes a transmitir, cuándo, cómo y en qué medios se van a comunicar.

3. Ejecución y desarrollo: poner en marcha todas las acciones que se hayan especificado. En esta etapa sugerimos tener en cuenta los siguientes lineamientos, que en base a nuestro análisis de la información recolectada dilucidamos como disparadores del problema en cuestión:

- Definición de un discurso identificador que dé cuenta del para qué de la actividad en conjunto de todos los administrativos, vinculándolo fuertemente con la orientación al cliente y la integración del personal.
- Definir voceros institucionales, oficiales legitimados, (uno por oficina y otro por fábrica) de manera de evitar rumores y romper con prejuicios pre-existentes y generados por determinados sectores.
- Establecer la comunicación de políticas, criterios de comportamiento y metodologías de trabajo compatibles, que contribuyan al conocimiento de las personas que trabajan en conjunto, al cumplimiento de objetivos comunes y a la definición de prioridades y criterios de trabajo.
- Unificación de la estructura organizacional, para facilitar el conocimiento entre los administrativos, claridad de puestos y las relaciones e integración del personal en general.
- Difusión de resultados alcanzados y/o seguimiento de trabajos entre oficina y fábrica. No sólo entre áreas directamente implicadas sino fundamentalmente en aquellas que participaron indirectamente para obtener el resultado, fundamentalmente a través de la concreción de reuniones efectivas de trabajo.
- Generación de espacios de integración inter sedes, inter-niveles, inter-áreas. (reuniones periódicas, visitas, fiesta de fin de año integradora, juegos – dinámicas grupales, actividades de identificación, conformación de equipos sólidos, plan de incentivos, organigrama completo, unificado, claro y conocido por todos).



- Clarificar procesos y procedimientos de comunicación estableciendo: quién debe decir qué, a quién, sobre qué, cómo o de qué manera para accionar en base a ello de forma rápida y certera.
- Gestionar la información interna que impacta en el afuera. Los puestos que tratan con el cliente de ambos lugares de trabajo, necesitan contar con un discurso claro y coherente a fin de brindar respuesta e información coincidente al cliente frente a situaciones internas de impacto externo.
- Generación de circulación de comunicaciones de manera fluida, con feedback y puesta en común. Puesta en práctica de dispositivos de información escritos como circulares, tableros de anuncio y manuales de procedimientos.
- Entrenamiento del personal en el desarrollo de competencias comunicativas específicas (sobre todo el personal administrativo que coordina un sector o equipo)
 - a) Comunicación asertiva
 - b) Uso- redacción de mail para determinadas comunicaciones.
 - c) Negociación.
 - d) Gestión y administración del tiempo.
 - e) Formación en PNL - Neurolingüística
 - f) Rol del mando medio en la comunicación interna
 - g) Organización de prioridades – Importante /Urgente

Simultáneamente, es clave sensibilizar, mentalizar y formar en comunicación a los empleados de todos los niveles, para que tomen conciencia de su importancia. Hemos podido observar que muchos de los problemas de comunicación son de carácter actitudinal, es decir, de predisposición para interrelacionarse y muchas veces sucede por estar desinformados y no sentirse parte de un equipo al estar distantes físicamente.

La difusión del proyecto a toda la organización, buscando y alcanzando el cambio actitudinal y el compromiso de los distintos actores implicados es imprescindible para que sea exitoso.

4. Seguimiento y evaluación: recomendamos valerse de indicadores para medir si los objetivos determinados en cuanto a comunicación interna se han logrado o no, ya que en base a los resultados, se realizará una evaluación continua a lo largo de todo el proceso.

La implementación del plan debe ir acompañada de un seguimiento y retroalimentación constante, mediante cuestionarios de clima laboral a los administrativos y entrevistas con los responsables de implementarlo, para poder identificar las desviaciones de los objetivos, sus causas y diseñar acciones en consecuencia.



Las fases que componen el seguimiento y la evaluación deberán ser:

- Control y análisis (cualitativos): de la aplicación de los canales más adecuados; las tendencias de la opinión de los colaboradores y de la desaparición de problemas de comunicación.
- Evaluación (cualitativa): de los espacios y tiempos obtenidos en los medios de comunicación; de los colaboradores que han utilizado cada medio y soporte y el balance final (evaluación de costo en relación al presupuesto).

Un plan exitoso logrará integrar, motivar y comprometer a todo el personal de la organización, y así se estará cumpliendo nuestro objetivo general de mejorar la integración del personal por intermedio de la comunicación efectiva del personal.

Concluimos que:

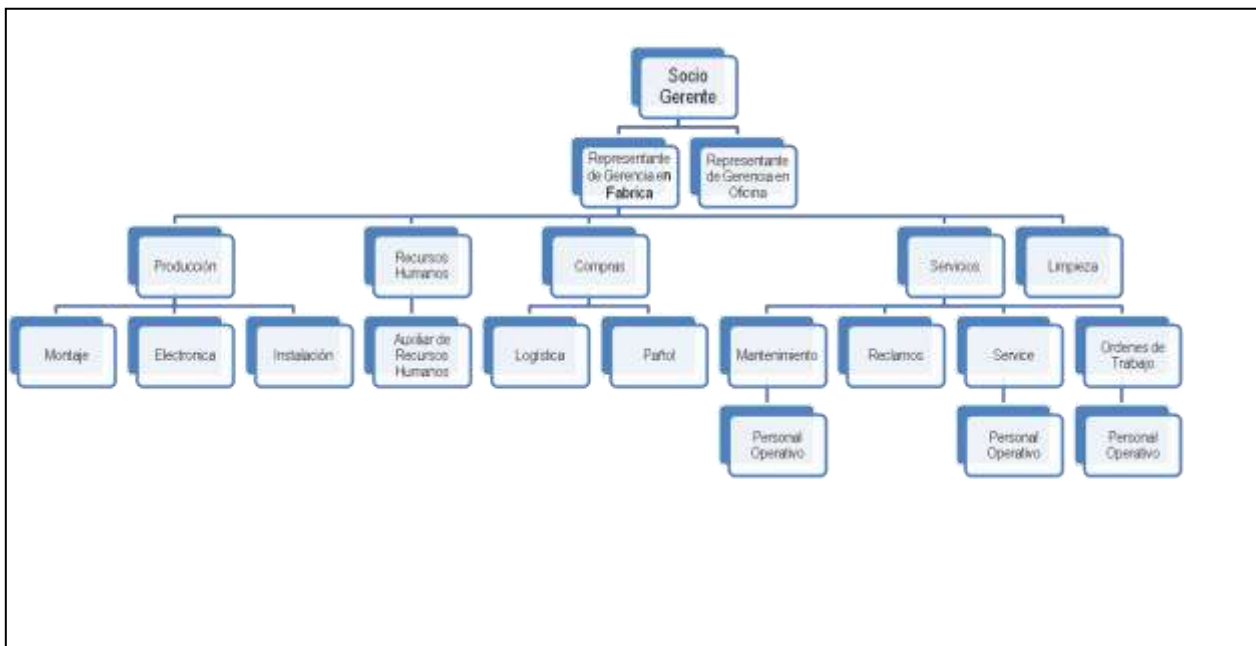
- Muy pocas cosas pueden hacerse en las organizaciones sin el recurso de la comunicación, ésta es importante para descubrir y lograr los objetivos de la organización. Es una tarea de los directivos y de recursos humanos, el traducir los objetivos de la organización en términos significativos para todos los miembros.
- La empresa está formada por personas que se relacionan de manera comunicativa; tienen una relación profesional pero también tienen una relación de convivencia dentro de la organización. Estas relaciones generan la comunicación, independientemente de que se tengan o no planes de hacerlo.
- Siempre está latente la probabilidad de una mala comunicación, que se puede dar en cualquier punto en el desempeño de la empresa. Si bien es imposible controlar toda la comunicación que fluye dentro de una empresa, cabe la posibilidad de trazar un plan para controlarla y coordinarla con instrumentos que permitan canalizar la comunicación.
- Es necesaria la coordinación del trabajo de todos los miembros de la organización así como la comunicación entre ellos. La coordinación y la comunicación entre los miembros de la empresa hace más productivas y más agradables a la organización.
- La información es poder, por lo tanto se puede hacer uso de ésta para obtener beneficios a nivel de empresa; es necesario insistir en la cultura de compartir información y conocimiento interno.
- El propósito de la comunicación es la transmisión de significados. La buena comunicación es un elemento esencial para el éxito de una organización porque no puede haber ninguna interacción coordinada sin ella.



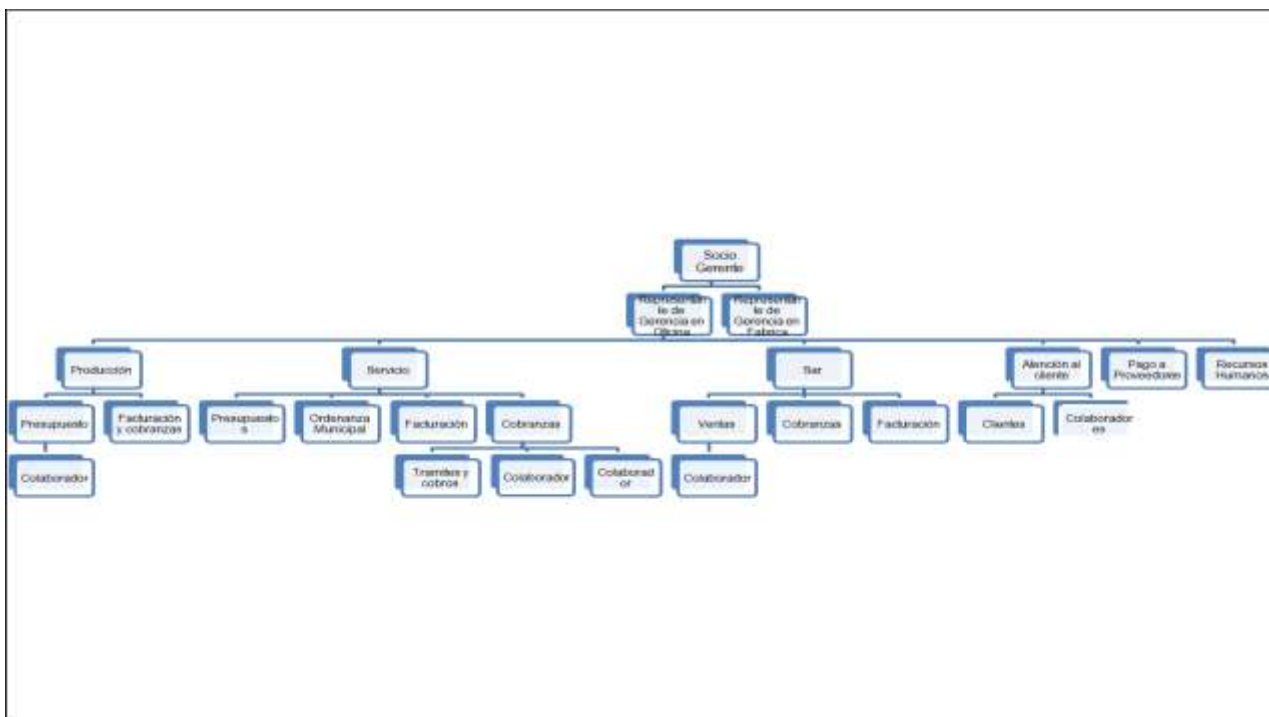
ANEXO I



ORGANIGRAMA DE FÁBRICA



ORGANIGRAMA DE OFICINA





ANEXO II



Modelo de cuestionario enviado a los administrativos de fábrica y oficina

A pedido de los gerentes de cada espacio de trabajo, por cuestiones de tiempo y comodidad de los administrativos que manejan a diario, con facilidad y rapidez la computadora como herramienta de trabajo, enviamos mediante correo electrónico, el siguiente link donde cada encuestado respondió el cuestionario elaborado para recabar información sobre la comunicación interna y las relaciones entre ellos:

<https://docs.google.com/a/alumnos.iua.edu.ar/spreadsheet/viewform?formkey=dFhZOEo4Z3NyTVNNTTjNCZTZGdHhRVmc6MQ#gid=0>

CUESTIONARIO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE INCAST ASCENSORES

El siguiente cuestionario ha sido confeccionado, previa autorización de los directivos de la empresa; a fin de poder conocer el estado actual de las comunicaciones y relaciones entabladas entre personal administrativo de fábrica y oficina, de manera de cumplimentar nuestro Proyecto de Grado Final de la carrera Licenciatura en Recursos Humanos. Completar la siguiente herramienta le llevará unos minutos nada más, es anónima y su respuesta nos será de suma utilidad. Muchas gracias por su tiempo y colaboración!!

***Obligatorio**

Área:*

Puesto:*

Lugar de trabajo:*

- Oficina comercial
 Fábrica

A. Dentro de su lugar de trabajo:*

	Siempre	Muchas Veces	Algunas Veces	Pocas veces	Nunca
Se comunica a diario con personas de otra sede(fábrica u oficina):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiene claro de quién depende, quién es su superior inmediato:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Está informado acerca de las normas y procedimientos que afectan a su trabajo:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se le informa en tiempo y forma sobre los sucesos relevantes vinculados a la empresa:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En general, su sensación es que las autoridades escuchan lo que tiene para decir:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



B. Respecto a las relaciones entre administrativos de fábrica y de oficina.*

	Siempre	Muchas Veces	Algunas Veces	Pocas veces	Nunca
Se alienta a dar opiniones de cómo hacer mejor las cosas y trabajar en equipo:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe un trato igualitario con todos los miembros que se desempeñan como administrativos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe un espíritu de cooperación y buen clima de trabajo:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se reconocen los conflictos existentes y se adoptan medidas para solucionarlos:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existen espacios para el conocimiento y la integración:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La mayoría comparte las creencias y valores propios de la cultura organizacional:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se otorga seguimiento sobre la tareas que se realizan:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se brinda la información necesaria para realizar el trabajo en tiempo y forma:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para coordinar las tareas, las comunicaciones son cordiales y efectivas:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se comparten los procedimientos y reglas de trabajo:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Conoce a todos sus compañeros de trabajo, que se desempeñan como administrativos*

- SI
- NO

C. Respecto a la comunicación:*1. Entre administrativos de fábrica y oficina indique por favor los sectores con los cuales se debe comunicar frecuentemente para llevar a cabo su tarea

*2. Describa en pocas palabras características de éstas comunicaciones



*3. Marque las modalidades predominantes en que se entera de las novedades de la empresa:

- Notas
- Mails
- Charlas informales
- Reuniones
- Entrevistas
- Rumores
- Otras:

*4. Marque qué frases de las siguientes se pueden aplicar a la comunicación dentro de INCAST:

- "Acá no hay problemas de comunicación, porque todo lo hablamos directamente"
- "Acá la comunicación es prioritariamente, cara a cara, interpersonal"
- "Acá nos llevamos todos bien, no hay problemas"
- "Nos falta comunicación"
- "Nos comunicamos mucho, pero nos entendemos poco"
- "Hablamos el mismo idioma"
- "La mejor manera de plantear algo, es buscando un aliado para la comunicación"
- "Somos empresa de puertas abiertas"

D. Respecto a las relaciones: *1. ¿ Qué tipo de relaciones entabla Ud. con los administrativos de oficina?

- Relaciones estrictamente laborales
- Relaciones de convivencia

*2. ¿ Y con los de fábrica?

- Relaciones estrictamente laborales
- Relaciones de convivencia

H. Al momento de la comunicación entre fábrica y oficina: *1. ¿ Considera Ud. que existen falencias?

- SI
- NO

*En caso afirmativo, ¿ qué aspectos considera que se ven más afectados?



- Servicio al cliente
- Integración entre compañeros
- Cumplimiento de objetivos
- Plazos de entrega de trabajos
- Clima Laboral
- Otros:



OFICINA COMERCIAL:

Área: SAR

Puesto: Responsable Sistema de Acceso Restringido

Lugar de trabajo: Oficina

A. Dentro de su lugar de trabajo:

	Siempre	Muchas Veces	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
¿Se comunica a diario con personas de otra sede? (fábrica u oficina)	X				
¿Tiene claro de quién depende, quién es su superior inmediato?	X				
¿Está informado acerca de las normas y procedimientos que afectan a su trabajo?	X				
¿Se le informa en tiempo y forma sobre los sucesos relevantes vinculados a la empresa?		X			
¿En general su sensación, es que la autoridades escuchan lo que tiene para decir?		X			

B. Respecto a las relaciones entre administrativos de fábrica y de oficina:

	Siempre	Muchas Veces	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
¿Se alienta a dar opiniones de cómo hacer mejor las cosas y trabajar en equipo?		X			
¿Existe un trato igualitario con todos los miembros que se desempeñan como administrativos?	X				
¿Existe un espíritu de cooperación y buen clima de trabajo?		X			
¿Se reconocen los conflictos existentes y se adoptan medidas para solucionarlos?		X			
¿Existen espacios para el conocimiento y la integración?			X		
¿La mayoría comparte las creencias y valores propios de la cultura organizacional?		X			
¿Se otorga seguimiento sobre las tareas que se realizan?		X			
¿Se brinda la información necesaria para realizar el trabajo en tiempo y en forma?		X			
¿Para coordinar las tareas, las comunicaciones son cordiales y efectivas?			X		
¿Se comparten los procedimientos y reglas de trabajo?		X			



¿Conoce a todos sus compañeros de trabajo, que se desempeñan como administrativos?

SI
NO

C. Respecto a la comunicación:

1) Entre administrativos de fábrica y oficina, indique por favor, los sectores con los cuales se debe comunicar frecuentemente para llevar a cabo su tarea:

Área de electrónica, compras y reclamos.

2) Describa en pocas palabras, características de estas comunicaciones:

Con respecto a electrónica y compras la comunicación es fluida habiendo un buen feedback.

En cuanto a reclamos no es del todo efectiva habiendo en ocasiones retrasos en la devolución de la información requerida.

3) Marque las modalidades predominantes en que se entera de las novedades de la empresa:

- Notas
- Mails
- Charlas informales
- Reuniones
- Entrevistas
- Rumores
- Otras:

Marque qué frases de las siguientes, se pueden aplicar a la comunicación en INCAST:

- “Acá no hay problemas de comunicación, porque todo lo hablamos directamente”
- “Acá la comunicación es prioritariamente, cara a cara, interpersonal”
- “Acá nos llevamos todos bien, no hay problemas”
- “Nos falta comunicación”
- “Nos comunicamos mucho, pero nos entendemos poco”
- “Hablamos el mismo idioma”
- “La mejor manera de comunicarnos es buscando un aliado para la comunicación”
- “Somos empresa de puertas abiertas”

D. Respecto a las relaciones:

1) ¿Qué tipo de relaciones entabla Ud. Con los administrativos de oficina?



- Relaciones estrictamente laborales
- Relaciones de convivencia

¿ y con los de fábrica?

- Relaciones estrictamente laborales
- Relaciones de convivencia

Al momento de la comunicación entre fábrica y oficina:

¿Considera Ud. Que existen falencias?

- SI
- NO

¿En caso afirmativo, qué aspectos considera se ven más afectados?

- Servicio al cliente
 - Integración entre compañeros
 - Cumplimiento de objetivos
 - Plazos de entrega de trabajos
 - Clima Laboral
 - Otros
-



Área: SAR
 Puesto: Colaborador SAR
 Lugar de trabajo: Oficina

A. Dentro de su lugar de trabajo:

	Siempre	Muchas Veces	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
¿Se comunica a diario con personas de otra sede? (fábrica u oficina)			X		
¿Tiene claro de quién depende, quién es su superior inmediato?	X				
¿Está informado acerca de las normas y procedimientos que afectan a su trabajo?		X			
¿Se le informa en tiempo y forma sobre los sucesos relevantes vinculados a la empresa?		X			
¿En general su sensación, es que la autoridades escuchan lo que tiene para decir?	X				

B. Respecto a las relaciones entre administrativos de fábrica y de oficina:

	Siempre	Muchas Veces	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
¿Se alienta a dar opiniones de cómo hacer mejor las cosas y trabajar en equipo?			X		
¿Existe un trato igualitario con todos los miembros que se desempeñan como administrativos?	X				
¿Existe un espíritu de cooperación y buen clima de trabajo?	X				
¿Se reconocen los conflictos existentes y se adoptan medidas para solucionarlos?		X			
¿Existen espacios para el conocimiento y la integración?			X		
¿La mayoría comparte las creencias y valores propios de la cultura organizacional?		X			
¿Se otorga seguimiento sobre las tareas que se realizan?		X			
¿Se brinda la información necesaria para realizar el trabajo en tiempo y en forma?		X			
¿Para coordinar las tareas, las comunicaciones son cordiales y efectivas?		X			
¿Se comparten los procedimientos y reglas de trabajo?		X			



¿Conoce a todos sus compañeros de trabajo, que se desempeñan como administrativos?

- SI
NO

C. Respecto a la comunicación:

1) Entre administrativos de fábrica y oficina, indique por favor, los sectores con los cuales se debe comunicar frecuentemente para llevar a cabo su tarea:

Reclamos, Instalaciones y Electrónica.

2) Describa en pocas palabras, características de estas comunicaciones:

Generalmente, es una comunicación corta, a veces escasa, muy concreta, es por teléfono o mail.

3) Marque las modalidades predominantes en que se entera de las novedades de la empresa:

- Notas
- Mails
- Charlas informales
- Reuniones
- Entrevistas
- Rumores
- Otras:

Marque qué frases de las siguientes, se pueden aplicar a la comunicación en INCAST:

- “Acá no hay problemas de comunicación, porque todo lo hablamos directamente”
- “Acá la comunicación es prioritariamente, cara a cara, interpersonal”
- “Acá nos llevamos todos bien, no hay problemas”
- “Nos falta comunicación”
- “Nos comunicamos mucho, pero nos entendemos poco”
- “Hablamos el mismo idioma”
- “La mejor manera de comunicarnos es buscando un aliado para la comunicación”
- “Somos empresa de puertas abiertas”

D. Respecto a las relaciones:

1) ¿Qué tipo de relaciones entabla Ud. Con los administrativos de oficina?

- Relaciones estrictamente laborales



- Relaciones de convivencia
¿ y con los de fábrica?

- Relaciones estrictamente laborales
- Relaciones de convivencia

Al momento de la comunicación entre fábrica y oficina:

¿Considera Ud. Que existen falencias?

- SI
- NO

¿En caso afirmativo, qué aspectos considera se ven más afectados?

- Servicio al cliente
 - Integración entre compañeros
 - Cumplimiento de objetivos
 - Plazos de entrega de trabajos
 - Clima Laboral
 - Otros
-



Área: Cobranzas
 Puesto: Encargada
 Lugar de trabajo: Oficina comercial

A. Dentro de su lugar de trabajo:

	Siempre	Muchas Veces	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
¿Se comunica a diario con personas de otra sede? (fábrica u oficina)				X	
¿Tiene claro de quién depende, quién es su superior inmediato?		X			
¿Está informado acerca de las normas y procedimientos que afectan a su trabajo?				X	
¿Se le informa en tiempo y forma sobre los sucesos relevantes vinculados a la empresa?				X	
¿En general su sensación, es que las autoridades escuchan lo que tiene para decir?		X			

B. Respecto a las relaciones entre administrativos de fábrica y de oficina:

	Siempre	Muchas Veces	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
¿Se alienta a dar opiniones de cómo hacer mejor las cosas y trabajar en equipo?			X		
¿Existe un trato igualitario con todos los miembros que se desempeñan como administrativos?	X				
¿Existe un espíritu de cooperación y buen clima de trabajo?		X			
¿Se reconocen los conflictos existentes y se adoptan medidas para solucionarlos?				X	
¿Existen espacios para el conocimiento y la integración?					X
¿La mayoría comparte las creencias y valores propios de la cultura organizacional?					X
¿Se otorga seguimiento sobre las tareas que se realizan?				X	
¿Se brinda la información necesaria para realizar el trabajo en tiempo y en forma?			X		
¿Para coordinar las tareas, las comunicaciones son cordiales y efectivas?		X			
¿Se comparten los procedimientos y reglas de trabajo?					X

¿Conoce a todos sus compañeros de trabajo, que se desempeñan como administrativos?

SI
 NO



C. Respecto a la comunicación:

1) Entre administrativos de fábrica y oficina, indique por favor, los sectores con los cuales se debe comunicar frecuentemente para llevar a cabo su tarea:

Área de Reclamos, servicios y mantenimiento

2) Describa en pocas palabras, características de estas comunicaciones:

Las respuestas son rápidas y efectivas con algunas de las personas que yo me comunico, pero en general la comunicación es tardía, técnica y escasa.

3) Marque las modalidades predominantes en que se entera de las novedades de la empresa:

- Notas
- Mails
- Charlas informales
- Reuniones
- Entrevistas
- Rumores
- Otras:

Marque qué frases de las siguientes, se pueden aplicar a la comunicación en INCAST:

- “Acá no hay problemas de comunicación, porque todo lo hablamos directamente”
- “Acá la comunicación es prioritariamente, cara a cara, interpersonal”
- “Acá nos llevamos todos bien, no hay problemas”
- “Nos falta comunicación”
- “Nos comunicamos mucho, pero nos entendemos poco”
- “Hablamos el mismo idioma”
- “La mejor manera de comunicarnos es buscando un aliado para la comunicación”
- “Somos empresa de puertas abiertas”

D. Respecto a las relaciones:

1) ¿Qué tipo de relaciones entabla Ud. Con los administrativos de oficina?

- Relaciones estrictamente laborales
- Relaciones de convivencia

¿ y con los de fábrica?

- Relaciones estrictamente laborales
- Relaciones de convivencia



Al momento de la comunicación entre fábrica y oficina:

¿Considera Ud. Que existen falencias?

- SI
- NO

¿En caso afirmativo, qué aspectos considera se ven más afectados?

- Servicio al cliente
 - Integración entre compañeros
 - Cumplimiento de objetivos
 - Plazos de entrega de trabajos
 - Clima Laboral
 - Otros
-



Área: Atención al Público
 Puesto: Atención al público
 Lugar de trabajo: Oficina comercial

A. Dentro de su lugar de trabajo:

	Siempre	Muchas Veces	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
¿Se comunica a diario con personas de otra sede? (fábrica u oficina)				X	
¿Tiene claro de quién depende, quién es su superior inmediato?		X			
¿Está informado acerca de las normas y procedimientos que afectan a su trabajo?				X	
¿Se le informa en tiempo y forma sobre los sucesos relevantes vinculados a la empresa?					X
¿En general su sensación, es que las autoridades escuchan lo que tiene para decir?				X	

B. Respecto a las relaciones entre administrativos de fábrica y de oficina:

	Siempre	Muchas Veces	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
¿Se alienta a dar opiniones de cómo hacer mejor las cosas y trabajar en equipo?					X
¿Existe un trato igualitario con todos los miembros que se desempeñan como administrativos?			X		
¿Existe un espíritu de cooperación y buen clima de trabajo?				X	
¿Se reconocen los conflictos existentes y se adoptan medidas para solucionarlos?					X
¿Existen espacios para el conocimiento y la integración?					X
¿La mayoría comparte las creencias y valores propios de la cultura organizacional?				X	
¿Se otorga seguimiento sobre las tareas que se realizan?			X		
¿Se brinda la información necesaria para realizar el trabajo en tiempo y en forma?				X	
¿Para coordinar las tareas, las comunicaciones son cordiales y efectivas?		X			
¿Se comparten los procedimientos y reglas de trabajo?			X		

¿Conoce a todos sus compañeros de trabajo, que se desempeñan como administrativos?

SI
 NO



C. Respecto a la comunicación:

1) Entre administrativos de fábrica y oficina, indique por favor, los sectores con los cuales se debe comunicar frecuentemente para llevar a cabo su tarea:

Desde mi puesto nos comunicamos con el área de Servicios y Electrónica.

2) Describa en pocas palabras, características de éstas comunicaciones:

Cordial en el saludo, pero con retraso de respuesta, poco clara.

3) Marque las modalidades predominantes en que se entera de las novedades de la empresa:

- Notas
- Mails
- Charlas informales
- Reuniones
- Entrevistas
- Rumores
- Otras:

Marque qué frases de las siguientes, se pueden aplicar a la comunicación en INCAST:

- “Acá no hay problemas de comunicación, porque todo lo hablamos directamente”
- “Acá la comunicación es prioritariamente, cara a cara, interpersonal”
- “Acá nos llevamos todos bien, no hay problemas”
- “Nos falta comunicación”
- “Nos comunicamos mucho, pero nos entendemos poco”
- “Hablamos el mismo idioma”
- “La mejor manera de comunicarnos es buscando un aliado para la comunicación”
- “Somos empresa de puertas abiertas”

D. Respecto a las relaciones:

1) ¿Qué tipo de relaciones entabla Ud. Con los administrativos de oficina?

- Relaciones estrictamente laborales
- Relaciones de convivencia

¿ y con los de fábrica?

- Relaciones estrictamente laborales
- Relaciones de convivencia



Al momento de la comunicación entre fábrica y oficina:

¿Considera Ud. Que existen falencias?

- SI
- NO

¿En caso afirmativo, qué aspectos considera se ven más afectados?

- Servicio al cliente
 - Integración entre compañeros
 - Cumplimiento de objetivos
 - Plazos de entrega de trabajos
 - Clima Laboral
 - Otros
-



Área: Producción
Puesto: Responsable de Ventas
Lugar de trabajo: Oficina comercial

A. Dentro de su lugar de trabajo:

	Siempre	Muchas Veces	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
¿Se comunica a diario con personas de otra sede? (fábrica u oficina)	X				
¿Tiene claro de quién depende, quién es su superior inmediato?	X				
¿Está informado acerca de las normas y procedimientos que afectan a su trabajo?	X				
¿Se le informa en tiempo y forma sobre los sucesos relevantes vinculados a la empresa?			X		
¿En general su sensación, es que la autoridades escuchan lo que tiene para decir?		X			

B. Respecto a las relaciones entre administrativos de fábrica y de oficina:

	Siempre	Muchas Veces	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
¿Se alienta a dar opiniones de cómo hacer mejor las cosas y trabajar en equipo?			X		
¿Existe un trato igualitario con todos los miembros que se desempeñan como administrativos?		X			
¿Existe un espíritu de cooperación y buen clima de trabajo?		X			
¿Se reconocen los conflictos existentes y se adoptan medidas para solucionarlos?		X			
¿Existen espacios para el conocimiento y la integración?			X		
¿La mayoría comparte las creencias y valores propios de la cultura organizacional?	X				
¿Se otorga seguimiento sobre las tareas que se realizan?	X				
¿Se brinda la información necesaria para realizar el trabajo en tiempo y en forma?		X			
¿Para coordinar las tareas, las comunicaciones son cordiales y efectivas?		X			
¿Se comparten los procedimientos y reglas de trabajo?		X			



¿Conoce a todos sus compañeros de trabajo, que se desempeñan como administrativos?

- SI
NO

C. Respecto a la comunicación:

1) Entre administrativos de fábrica y oficina, indique por favor, los sectores con los cuales se debe comunicar frecuentemente para llevar a cabo su tarea:

Área de Producción y Ventas

2) Describa en pocas palabras, características de estas comunicaciones:

Es una comunicación frecuente, que podría ser más fluida ya que a veces se ve afectada por la diferencia de espacio físico que compartimos oficina y fábrica.

3) Marque las modalidades predominantes en que se entera de las novedades de la empresa:

- Notas
- Mails
- Charlas informales
- Reuniones
- Entrevistas
- Rumores
- Otras:

Marque qué frases de las siguientes, se pueden aplicar a la comunicación en INCAST:

- “Acá no hay problemas de comunicación, porque todo lo hablamos directamente”
- “Acá la comunicación es prioritariamente, cara a cara, interpersonal”
- “Acá nos llevamos todos bien, no hay problemas”
- “Nos falta comunicación”
- “Nos comunicamos mucho, pero nos entendemos poco”
- “Hablamos el mismo idioma”
- “La mejor manera de comunicarnos es buscando un aliado para la comunicación”
- “Somos empresa de puertas abiertas”

D. Respecto a las relaciones:

1) ¿Qué tipo de relaciones entabla Ud. Con los administrativos de oficina?

- Relaciones estrictamente laborales
- Relaciones de convivencia



¿ y con los de fábrica?

- Relaciones estrictamente laborales
- Relaciones de convivencia

Al momento de la comunicación entre fábrica y oficina:

¿Considera Ud. Que existen falencias?

- SI
 - NO
- ¿En caso afirmativo, qué aspectos considera se ven más afectados?

- Servicio al cliente
 - Integración entre compañeros
 - Cumplimiento de objetivos
 - Plazos de entrega de trabajos
 - Clima Laboral
 - Otros
-



Área: Ordenanza Municipal
Puesto: Encarada de Ordenanza
Lugar de trabajo: Oficina Comercial

A. Dentro de su lugar de trabajo:

	Siempre	Muchas Veces	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
¿Se comunica a diario con personas de otra sede? (fábrica u oficina)		X			
¿Tiene claro de quién depende, quién es su superior inmediato?	X				
¿Está informado acerca de las normas y procedimientos que afectan a su trabajo?			X		
¿Se le informa en tiempo y forma sobre los sucesos relevantes vinculados a la empresa?			X		
¿En general su sensación, es que las autoridades escuchan lo que tiene para decir?		X			

B. Respecto a las relaciones entre administrativos de fábrica y de oficina:

	Siempre	Muchas Veces	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
¿Se alienta a dar opiniones de cómo hacer mejor las cosas y trabajar en equipo?		X			
¿Existe un trato igualitario con todos los miembros que se desempeñan como administrativos?			X		
¿Existe un espíritu de cooperación y buen clima de trabajo?			X		
¿Se reconocen los conflictos existentes y se adoptan medidas para solucionarlos?			X		
¿Existen espacios para el conocimiento y la integración?			X		
¿La mayoría comparte las creencias y valores propios de la cultura organizacional?			X		
¿Se otorga seguimiento sobre las tareas que se realizan?			X		
¿Se brinda la información necesaria para realizar el trabajo en tiempo y en forma?		X			
¿Para coordinar las tareas, las comunicaciones son cordiales y efectivas?			X		
¿Se comparten los procedimientos y reglas de trabajo?				X	

¿Conoce a todos sus compañeros de trabajo, que se desempeñan como administrativos?

SI
NO



C. Respecto a la comunicación:

1) Entre administrativos de fábrica y oficina, indique por favor, los sectores con los cuales se debe comunicar frecuentemente para llevar a cabo su tarea:

Área de Servicios e Instalaciones (fábrica)
Área presupuestos y cobranzas (oficina)

2) Describa en pocas palabras, características de éstas comunicaciones:

Poca a la hora de dar una respuesta inmediata en caso de algún inconveniente que no se sabe bien a qué área derivar.

Pobre y lenta a la hora de responder e-mails o devolver llamados.

3) Marque las modalidades predominantes en que se entera de las novedades de la empresa:

- Notas
- Mails
- Charlas informales
- Reuniones
- Entrevistas
- Rumores
- Otras:

Marque qué frases de las siguientes, se pueden aplicar a la comunicación en INCAST:

- “Acá no hay problemas de comunicación, porque todo lo hablamos directamente”
- “Acá la comunicación es prioritariamente, cara a cara, interpersonal”
- “Acá nos llevamos todos bien, no hay problemas”
- “Nos falta comunicación”
- “Nos comunicamos mucho, pero nos entendemos poco”
- “Hablamos el mismo idioma”
- “La mejor manera de comunicarnos es buscando un aliado para la comunicación”
- “Somos empresa de puertas abiertas”

D. Respecto a las relaciones:

1) ¿Qué tipo de relaciones entabla Ud. Con los administrativos de oficina?

- Relaciones estrictamente laborales
- Relaciones de convivencia

¿ y con los de fábrica?



- Relaciones estrictamente laborales
- Relaciones de convivencia

Al momento de la comunicación entre fábrica y oficina:

¿Considera Ud. Que existen falencias?

- SI
- NO

¿En caso afirmativo, qué aspectos considera se ven más afectados?

- Servicio al cliente
 - Integración entre compañeros
 - Cumplimiento de objetivos
 - Plazos de entrega de trabajos
 - Clima Laboral
 - Otros
-



Área: Cobranzas
Puesto: Asistente
Lugar de trabajo: Oficina

A. Dentro de su lugar de trabajo:

	Siempre	Muchas Veces	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
¿Se comunica a diario con personas de otra sede? (fábrica u oficina)			X		
¿Tiene claro de quién depende, quién es su superior inmediato?		X			
¿Está informado acerca de las normas y procedimientos que afectan a su trabajo?		X			
¿Se le informa en tiempo y forma sobre los sucesos relevantes vinculados a la empresa?	X				
¿En general su sensación, es que la autoridades escuchan lo que tiene para decir?	X				

B. Respecto a las relaciones entre administrativos de fábrica y de oficina:

	Siempre	Muchas Veces	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
¿Se alienta a dar opiniones de cómo hacer mejor las cosas y trabajar en equipo?			X		
¿Existe un trato igualitario con todos los miembros que se desempeñan como administrativos?		X			
¿Existe un espíritu de cooperación y buen clima de trabajo?		X			
¿Se reconocen los conflictos existentes y se adoptan medidas para solucionarlos?			X		
¿Existen espacios para el conocimiento y la integración?				X	
¿La mayoría comparte las creencias y valores propios de la cultura organizacional?				X	
¿Se otorga seguimiento sobre las tareas que se realizan?				X	
¿Se brinda la información necesaria para realizar el trabajo en tiempo y en forma?			X		
¿Para coordinar las tareas, las comunicaciones son cordiales y efectivas?		X			
¿Se comparten los procedimientos y reglas de trabajo?			X		

¿Conoce a todos sus compañeros de trabajo, que se desempeñan como administrativos?

SI
NO



C. Respecto a la comunicación:

1) Entre administrativos de fábrica y oficina, indique por favor, los sectores con los cuales se debe comunicar frecuentemente para llevar a cabo su tarea:

Area	Reclamos
Area Instalaciones	

2) Describa en pocas palabras, características de éstas comunicaciones:

La comunicación con las áreas correspondientes son cordiales, pero no siempre completas y efectivas. También podemos decir que son informales.

3) Marque las modalidades predominantes en que se entera de las novedades de la empresa:

- Notas
- Mails
- Charlas informales
- Reuniones
- Entrevistas
- Rumores
- Otras:

Marque qué frases de las siguientes, se pueden aplicar a la comunicación en INCAST:

- “Acá no hay problemas de comunicación, porque todo lo hablamos directamente”
- “Acá la comunicación es prioritariamente, cara a cara, interpersonal”
- “Acá nos llevamos todos bien, no hay problemas”
- “Nos falta comunicación”
- “Nos comunicamos mucho, pero nos entendemos poco”
- “Hablamos el mismo idioma”
- “La mejor manera de comunicarnos es buscando un aliado para la comunicación”
- “Somos empresa de puertas abiertas”

D. Respecto a las relaciones:

1) ¿Qué tipo de relaciones entabla Ud. Con los administrativos de oficina?

- Relaciones estrictamente laborales
- Relaciones de convivencia

¿ y con los de fábrica?



- Relaciones estrictamente laborales
- Relaciones de convivencia

Al momento de la comunicación entre fábrica y oficina:

¿Considera Ud. Que existen falencias?

- SI
- NO

¿En caso afirmativo, qué aspectos considera se ven más afectados?

- Servicio al cliente
 - Integración entre compañeros
 - Cumplimiento de objetivos
 - Plazos de entrega de trabajos
 - Clima Laboral
 - Otros
-



Área: Atención al cliente
 Puesto: Atención al cliente
 Lugar de trabajo: Oficina comercial

A. Dentro de su lugar de trabajo:

	Siempre	Muchas Veces	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
¿Se comunica a diario con personas de otra sede? (fábrica u oficina)		X			
¿Tiene claro de quién depende, quién es su superior inmediato?	X				
¿Está informado acerca de las normas y procedimientos que afectan a su trabajo?				X	
¿Se le informa en tiempo y forma sobre los sucesos relevantes vinculados a la empresa?				X	
¿En general su sensación, es que las autoridades escuchan lo que tiene para decir?		X			

B. Respecto a las relaciones entre administrativos de fábrica y de oficina:

	Siempre	Muchas Veces	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
¿Se alienta a dar opiniones de cómo hacer mejor las cosas y trabajar en equipo?					X
¿Existe un trato igualitario con todos los miembros que se desempeñan como administrativos?			X		
¿Existe un espíritu de cooperación y buen clima de trabajo?			X		
¿Se reconocen los conflictos existentes y se adoptan medidas para solucionarlos?			X		
¿Existen espacios para el conocimiento y la integración?					X
¿La mayoría comparte las creencias y valores propios de la cultura organizacional?			X		
¿Se otorga seguimiento sobre las tareas que se realizan?		X			
¿Se brinda la información necesaria para realizar el trabajo en tiempo y en forma?			X		
¿Para coordinar las tareas, las comunicaciones son cordiales y efectivas?			X		
¿Se comparten los procedimientos y reglas de trabajo?				X	



¿Conoce a todos sus compañeros de trabajo, que se desempeñan como administrativos?

- SI
NO

C. Respecto a la comunicación:

1) Entre administrativos de fábrica y oficina, indique por favor, los sectores con los cuales se debe comunicar frecuentemente para llevar a cabo su tarea:

Servicios
Reclamos

2) Describa en pocas palabras, características de éstas comunicaciones:

Suele haber mucha falta de comunicación entre fábrica y oficina, ya que en fábrica hacen cambios en la estructura con mucha frecuencia pero casi nunca nos informan, por lo cual tenemos muchos desentendidos y todo se vuelve muy desorganizado.

3) Marque las modalidades predominantes en que se entera de las novedades de la empresa:

- Notas
- Mails
- Charlas informales
- Reuniones
- Entrevistas
- Rumores
- Otras:

Marque qué frases de las siguientes, se pueden aplicar a la comunicación en INCAST:

- “Acá no hay problemas de comunicación, porque todo lo hablamos directamente”
- “Acá la comunicación es prioritariamente, cara a cara, interpersonal”
- “Acá nos llevamos todos bien, no hay problemas”
- “Nos falta comunicación”
- “Nos comunicamos mucho, pero nos entendemos poco”
- “Hablamos el mismo idioma”
- “La mejor manera de comunicarnos es buscando un aliado para la comunicación”
- “Somos empresa de puertas abiertas”

D. Respecto a las relaciones:



1) ¿Qué tipo de relaciones entabla Ud. Con los administrativos de oficina?

- Relaciones estrictamente laborales
- Relaciones de convivencia

¿ y con los de fábrica?

- Relaciones estrictamente laborales
- Relaciones de convivencia

Al momento de la comunicación entre fábrica y oficina:

¿Considera Ud. Que existen falencias?

- SI
- NO

¿En caso afirmativo, qué aspectos considera se ven más afectados?

- Servicio al cliente
 - Integración entre compañeros
 - Cumplimiento de objetivos
 - Plazos de entrega de trabajos
 - Clima Laboral
 - Otros
-



Área: Administración
Puesto: Facturación y administración general
Lugar de trabajo: Oficina

A. Dentro de su lugar de trabajo:

	Siempre	Muchas Veces	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
¿Se comunica a diario con personas de otra sede? (fábrica u oficina)		X			
¿Tiene claro de quién depende, quién es su superior inmediato?	X				
¿Está informado acerca de las normas y procedimientos que afectan a su trabajo?	X				
¿Se le informa en tiempo y forma sobre los sucesos relevantes vinculados a la empresa?		X			
¿En general su sensación, es que la autoridades escuchan lo que tiene para decir?	X				

B. Respecto a las relaciones entre administrativos de fábrica y de oficina:

	Siempre	Muchas Veces	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
¿Se alienta a dar opiniones de cómo hacer mejor las cosas y trabajar en equipo?		X			
¿Existe un trato igualitario con todos los miembros que se desempeñan como administrativos?		X			
¿Existe un espíritu de cooperación y buen clima de trabajo?			X		
¿Se reconocen los conflictos existentes y se adoptan medidas para solucionarlos?			X		
¿Existen espacios para el conocimiento y la integración?				X	
¿La mayoría comparte las creencias y valores propios de la cultura organizacional?			X		
¿Se otorga seguimiento sobre las tareas que se realizan?				X	
¿Se brinda la información necesaria para realizar el trabajo en tiempo y en forma?			X		
¿Para coordinar las tareas, las comunicaciones son cordiales y efectivas?			X		
¿Se comparten los procedimientos y reglas de trabajo?			X		

¿Conoce a todos sus compañeros de trabajo, que se desempeñan como administrativos?

SI
NO



C. Respecto a la comunicación:

1) Entre administrativos de fábrica y oficina, indique por favor, los sectores con los cuales se debe comunicar frecuentemente para llevar a cabo su tarea:

Recursos Humanos y compras.

2) Describa en pocas palabras, características de éstas comunicaciones:

La comunicación se basa en información brindada por el estudio contable sobre el personal o bien sobre facturación con compras, por lo cual es muy precisa, puntual. Suele ser burocrática, por escrito, algunas veces tardía.

3) Marque las modalidades predominantes en que se entera de las novedades de la empresa:

- Notas
- Mails
- Charlas informales
- Reuniones
- Entrevistas
- Rumores
- Otras:

Marque qué frases de las siguientes, se pueden aplicar a la comunicación en INCAST:

- “Acá no hay problemas de comunicación, porque todo lo hablamos directamente”
- “Acá la comunicación es prioritariamente, cara a cara, interpersonal”
- “Acá nos llevamos todos bien, no hay problemas”
- “Nos falta comunicación”
- “Nos comunicamos mucho, pero nos entendemos poco”
- “Hablamos el mismo idioma”
- “La mejor manera de comunicarnos es buscando un aliado para la comunicación”
- “Somos empresa de puertas abiertas”

D. Respecto a las relaciones:

1) ¿Qué tipo de relaciones entabla Ud. Con los administrativos de oficina?

- Relaciones estrictamente laborales
- Relaciones de convivencia

¿ y con los de fábrica?

- Relaciones estrictamente laborales
- Relaciones de convivencia

Al momento de la comunicación entre fábrica y oficina:



¿Considera Ud. Que existen falencias?

- SI
- NO

¿En caso afirmativo, qué aspectos considera se ven más afectados?

- Servicio al cliente
 - Integración entre compañeros
 - Cumplimiento de objetivos
 - Plazos de entrega de trabajos
 - Clima Laboral
 - Otros
-



Área: Servicio
Puesto: Encargada de Presupuestos
Lugar de trabajo: Oficina

A. Dentro de su lugar de trabajo:

	Siempre	Muchas Veces	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
¿Se comunica a diario con personas de otra sede? (fábrica u oficina)	X				
¿Tiene claro de quién depende, quién es su superior inmediato?	X				
¿Está informado acerca de las normas y procedimientos que afectan a su trabajo?		X			
¿Se le informa en tiempo y forma sobre los sucesos relevantes vinculados a la empresa?			X		
¿En general su sensación, es que la autoridades escuchan lo que tiene para decir?	X				

B. Respecto a las relaciones entre administrativos de fábrica y de oficina:

	Siempre	Muchas Veces	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
¿Se alienta a dar opiniones de cómo hacer mejor las cosas y trabajar en equipo?		X			
¿Existe un trato igualitario con todos los miembros que se desempeñan como administrativos?		X			
¿Existe un espíritu de cooperación y buen clima de trabajo?			X		
¿Se reconocen los conflictos existentes y se adoptan medidas para solucionarlos?			X		
¿Existen espacios para el conocimiento y la integración?				X	
¿La mayoría comparte las creencias y valores propios de la cultura organizacional?			X		
¿Se otorga seguimiento sobre las tareas que se realizan?			X		
¿Se brinda la información necesaria para realizar el trabajo en tiempo y en forma?			X		
¿Para coordinar las tareas, las comunicaciones son cordiales y efectivas?			X		
¿Se comparten los procedimientos y reglas de trabajo?			X		

¿Conoce a todos sus compañeros de trabajo, que se desempeñan como administrativos?

SI
NO



C. Respecto a la comunicación:

1) Entre administrativos de fábrica y oficina, indique por favor, los sectores con los cuales se debe comunicar frecuentemente para llevar a cabo su tarea:

Mantenimiento - Service - Instalación

2) Describa en pocas palabras, características de éstas comunicaciones:

La comunicación es mediante mail y teléfono y algunas veces mediante mensajería interna por sobre, no siempre se tiene una respuesta a tiempo y es un poco burocrática.

3) Marque las modalidades predominantes en que se entera de las novedades de la empresa:

- Notas
- Mails
- Charlas informales
- Reuniones
- Entrevistas
- Rumores
- Otras:

Marque qué frases de las siguientes, se pueden aplicar a la comunicación en INCAST:

- “Acá no hay problemas de comunicación, porque todo lo hablamos directamente”
- “Acá la comunicación es prioritariamente, cara a cara, interpersonal”
- “Acá nos llevamos todos bien, no hay problemas”
- “Nos falta comunicación”
- “Nos comunicamos mucho, pero nos entendemos poco”
- “Hablamos el mismo idioma”
- “La mejor manera de comunicarnos es buscando un aliado para la comunicación”
- “Somos empresa de puertas abiertas”

D. Respecto a las relaciones:

1) ¿Qué tipo de relaciones entabla Ud. Con los administrativos de oficina?

- Relaciones estrictamente laborales
- Relaciones de convivencia



¿ y con los de fábrica?

- Relaciones estrictamente laborales
- Relaciones de convivencia

Al momento de la comunicación entre fábrica y oficina:

¿Considera Ud. Que existen falencias?

- SI
- NO

¿En caso afirmativo, qué aspectos considera se ven más afectados?

- Servicio al cliente
 - Integración entre compañeros
 - Cumplimiento de objetivos
 - Plazos de entrega de trabajos
 - Clima Laboral
 - Otros
-



Área: Pago a proveedores
 Puesto: Encargada de pago a proveedores
 Lugar de trabajo: Oficina

A. Dentro de su lugar de trabajo:

	Siempre	Muchas Veces	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
¿Se comunica a diario con personas de otra sede? (fábrica u oficina)		X			
¿Tiene claro de quién depende, quién es su superior inmediato?	X				
¿Está informado acerca de las normas y procedimientos que afectan a su trabajo?		X			
¿Se le informa en tiempo y forma sobre los sucesos relevantes vinculados a la empresa?		X			
¿En general su sensación, es que las autoridades escuchan lo que tiene para decir?	X				

B. Respecto a las relaciones entre administrativos de fábrica y de oficina:

	Siempre	Muchas Veces	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
¿Se alienta a dar opiniones de cómo hacer mejor las cosas y trabajar en equipo?				X	
¿Existe un trato igualitario con todos los miembros que se desempeñan como administrativos?			X		
¿Existe un espíritu de cooperación y buen clima de trabajo?			X		
¿Se reconocen los conflictos existentes y se adoptan medidas para solucionarlos?			X		
¿Existen espacios para el conocimiento y la integración?				X	
¿La mayoría comparte las creencias y valores propios de la cultura organizacional?			X		
¿Se otorga seguimiento sobre las tareas que se realizan?			X		
¿Se brinda la información necesaria para realizar el trabajo en tiempo y en forma?			X		
¿Para coordinar las tareas, las comunicaciones son cordiales y efectivas?			X		
¿Se comparten los procedimientos y reglas de trabajo?			X		

¿Conoce a todos sus compañeros de trabajo, que se desempeñan como administrativos?

SI
 NO



C. Respecto a la comunicación:

1) Entre administrativos de fábrica y oficina, indique por favor, los sectores con los cuales se debe comunicar frecuentemente para llevar a cabo su tarea:

Compras.

2) Describa en pocas palabras, características de éstas comunicaciones:

La comunicación es continua con el encargado de compras, siempre es por mail o teléfono, suelen surgir malas interpretaciones porque no siempre es completa.

3) Marque las modalidades predominantes en que se entera de las novedades de la empresa:

- Notas
- Mails
- Charlas informales
- Reuniones
- Entrevistas
- Rumores
- Otras:

Marque qué frases de las siguientes, se pueden aplicar a la comunicación en INCAST:

- “Acá no hay problemas de comunicación, porque todo lo hablamos directamente”
- “Acá la comunicación es prioritariamente, cara a cara, interpersonal”
- “Acá nos llevamos todos bien, no hay problemas”
- “Nos falta comunicación”
- “Nos comunicamos mucho, pero nos entendemos poco”
- “Hablamos el mismo idioma”
- “La mejor manera de comunicarnos es buscando un aliado para la comunicación”
- “Somos empresa de puertas abiertas”

D. Respecto a las relaciones:

1) ¿Qué tipo de relaciones entabla Ud. Con los administrativos de oficina?

- Relaciones estrictamente laborales
- Relaciones de convivencia

¿ y con los de fábrica?

- Relaciones estrictamente laborales
- Relaciones de convivencia



Al momento de la comunicación entre fábrica y oficina:
¿Considera Ud. Que existen falencias?

- SI
- NO

¿En caso afirmativo, qué aspectos considera se ven más afectados?

- Servicio al cliente
 - Integración entre compañeros
 - Cumplimiento de objetivos
 - Plazos de entrega de trabajos
 - Clima Laboral
 - Otros
-



Área: Cobranzas

Puesto: Trámites y cobranzas

Lugar de trabajo: oficina

A. Dentro de su lugar de trabajo:

	Siempre	Muchas Veces	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
¿Se comunica a diario con personas de otra sede? (fábrica u oficina)	X				
¿Tiene claro de quién depende, quién es su superior inmediato?	X				
¿Está informado acerca de las normas y procedimientos que afectan a su trabajo?		X			
¿Se le informa en tiempo y forma sobre los sucesos relevantes vinculados a la empresa?			X		
¿En general su sensación, es que la autoridades escuchan lo que tiene para decir?		X			

B. Respecto a las relaciones entre administrativos de fábrica y de oficina:

	Siempre	Muchas Veces	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
¿Se alienta a dar opiniones de cómo hacer mejor las cosas y trabajar en equipo?			X		
¿Existe un trato igualitario con todos los miembros que se desempeñan como administrativos?			X		
¿Existe un espíritu de cooperación y buen clima de trabajo?		X			
¿Se reconocen los conflictos existentes y se adoptan medidas para solucionarlos?		X			
¿Existen espacios para el conocimiento y la integración?			X		
¿La mayoría comparte las creencias y valores propios de la cultura organizacional?			X		
¿Se otorga seguimiento sobre las tareas que se realizan?		X			
¿Se brinda la información necesaria para realizar el trabajo en tiempo y en forma?				X	
¿Para coordinar las tareas, las comunicaciones son cordiales y efectivas?			X		
¿Se comparten los procedimientos y reglas de trabajo?		X			

¿Conoce a todos sus compañeros de trabajo, que se desempeñan como administrativos?



SI
NO

C. Respecto a la comunicación:

1) Entre administrativos de fábrica y oficina, indique por favor, los sectores con los cuales se debe comunicar frecuentemente para llevar a cabo su tarea:

Reclamos

2) Describa en pocas palabras, características de estas comunicaciones:

Son por vía telefónica y mails, eventualmente de manera personal, entonces es acotada y a veces confusa.

3) Marque las modalidades predominantes en que se entera de las novedades de la empresa:

- Notas
- Mails
- Charlas informales
- Reuniones
- Entrevistas
- Rumores
- Otras:

Marque qué frases de las siguientes, se pueden aplicar a la comunicación en INCAST:

- “Acá no hay problemas de comunicación, porque todo lo hablamos directamente”
- “Acá la comunicación es prioritariamente, cara a cara, interpersonal”
- “Acá nos llevamos todos bien, no hay problemas”
- “Nos falta comunicación”
- “Nos comunicamos mucho, pero nos entendemos poco”
- “Hablamos el mismo idioma”
- “La mejor manera de comunicarnos es buscando un aliado para la comunicación”
- “Somos empresa de puertas abiertas”

D. Respecto a las relaciones:

1) ¿Qué tipo de relaciones entabla Ud. Con los administrativos de oficina?



- Relaciones estrictamente laborales
- Relaciones de convivencia

¿ y con los de fábrica?

- Relaciones estrictamente laborales
- Relaciones de convivencia

Al momento de la comunicación entre fábrica y oficina:

¿Considera Ud. Que existen falencias?

- SI
- NO

¿En caso afirmativo, qué aspectos considera se ven más afectados?

- Servicio al cliente
 - Integración entre compañeros
 - Cumplimiento de objetivos
 - Plazos de entrega de trabajos
 - Clima Laboral
 - Otros
-



Fábrica

Área: Producción

Puesto: Instalación

Lugar de trabajo: Fábrica

A. Dentro de su lugar de trabajo:

	Siempre	Muchas Veces	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
¿Se comunica a diario con personas de otra sede? (fábrica u oficina)		X			
¿Tiene claro de quién depende, quién es su superior inmediato?		X			
¿Está informado acerca de las normas y procedimientos que afectan a su trabajo?			X		
¿Se le informa en tiempo y forma sobre los sucesos relevantes vinculados a la empresa?		X			
¿En general su sensación, es que la autoridades escuchan lo que tiene para decir?				X	

B. Respecto a las relaciones entre administrativos de fábrica y de oficina:

	Siempre	Muchas Veces	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
¿Se alienta a dar opiniones de cómo hacer mejor las cosas y trabajar en equipo?				X	
¿Existe un trato igualitario con todos los miembros que se desempeñan como administrativos?		X			
¿Existe un espíritu de cooperación y buen clima de trabajo?		X			
¿Se reconocen los conflictos existentes y se adoptan medidas para solucionarlos?			X		
¿Existen espacios para el conocimiento y la integración?					X
¿La mayoría comparte las creencias y valores propios de la cultura organizacional?				X	
¿Se otorga seguimiento sobre las tareas que se realizan?			X		
¿Se brinda la información necesaria para realizar el trabajo en tiempo y en forma?			X		
¿Para coordinar las tareas, las comunicaciones son cordiales y efectivas?			X		
¿Se comparten los procedimientos y reglas de trabajo?				X	



¿Conoce a todos sus compañeros de trabajo, que se desempeñan como administrativos?

- SI
NO

C. Respecto a la comunicación:

1) Entre administrativos de fábrica y oficina, indique por favor, los sectores con los cuales se debe comunicar frecuentemente para llevar a cabo su tarea:

Ventas - Sistema de Acceso Restringido

2) Describa en pocas palabras, características de estas comunicaciones:

La comunicación es poco fluida y prevalece la verbal, algunas veces es errónea.

3) Marque las modalidades predominantes en que se entera de las novedades de la empresa:

- Notas
- Mails
- Charlas informales
- Reuniones
- Entrevistas
- Rumores
- Otras:

Marque qué frases de las siguientes, se pueden aplicar a la comunicación en INCAST:

- “Acá no hay problemas de comunicación, porque todo lo hablamos directamente”
- “Acá la comunicación es prioritariamente, cara a cara, interpersonal”
- “Acá nos llevamos todos bien, no hay problemas”
- “Nos falta comunicación”
- “Nos comunicamos mucho, pero nos entendemos poco”
- “Hablamos el mismo idioma”
- “La mejor manera de comunicarnos es buscando un aliado para la comunicación”
- “Somos empresa de puertas abiertas”

D. Respecto a las relaciones:

1) ¿Qué tipo de relaciones entabla Ud. Con los administrativos de oficina?

- Relaciones estrictamente laborales
- Relaciones de convivencia



¿ y con los de fábrica?

- Relaciones estrictamente laborales
- Relaciones de convivencia

Al momento de la comunicación entre fábrica y oficina:
¿Considera Ud. Que existen falencias?

- SI
- NO

¿En caso afirmativo, qué aspectos considera se ven más afectados?

- Servicio al cliente
 - Integración entre compañeros
 - Cumplimiento de objetivos
 - Plazos de entrega de trabajos
 - Clima Laboral
 - Otros
-



Área: Servicios

Puesto: Coordinadora de Reclamos y memorándums

Lugar de trabajo: Fábrica

A. Dentro de su lugar de trabajo:

	Siempre	Muchas Veces	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
¿Se comunica a diario con personas de otra sede? (fábrica u oficina)		X			
¿Tiene claro de quién depende, quién es su superior inmediato?	X				
¿Está informado acerca de las normas y procedimientos que afectan a su trabajo?	X				
¿Se le informa en tiempo y forma sobre los sucesos relevantes vinculados a la empresa?				X	
¿En general su sensación, es que la autoridades escuchan lo que tiene para decir?			X		

B. Respecto a las relaciones entre administrativos de fábrica y de oficina:

	Siempre	Muchas Veces	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
¿Se alienta a dar opiniones de cómo hacer mejor las cosas y trabajar en equipo?					X
¿Existe un trato igualitario con todos los miembros que se desempeñan como administrativos?			X		
¿Existe un espíritu de cooperación y buen clima de trabajo?				X	
¿Se reconocen los conflictos existentes y se adoptan medidas para solucionarlos?			X		
¿Existen espacios para el conocimiento y la integración?					X
¿La mayoría comparte las creencias y valores propios de la cultura organizacional?					X
¿Se otorga seguimiento sobre las tareas que se realizan?				X	
¿Se brinda la información necesaria para realizar el trabajo en tiempo y en forma?			X		
¿Para coordinar las tareas, las comunicaciones son cordiales y efectivas?			X		
¿Se comparten los procedimientos y reglas de trabajo?			X		

¿Conoce a todos sus compañeros de trabajo, que se desempeñan como administrativos?

SI
NO



C. Respecto a la comunicación:

1) Entre administrativos de fábrica y oficina, indique por favor, los sectores con los cuales se debe comunicar frecuentemente para llevar a cabo su tarea:

Presupuesto- Ordenanza municipal - Cobranzas- Sistema de acceso restringido- Atención al cliente.

2) Describa en pocas palabras, características de éstas comunicaciones:

Las comunicaciones son escasas, incompletas y a destiempo.

3) Marque las modalidades predominantes en que se entera de las novedades de la empresa:

- Notas
- Mails
- Charlas informales
- Reuniones
- Entrevistas
- Rumores
- Otras

Marque qué frases de las siguientes, se pueden aplicar a la comunicación en INCAST:

- “Acá no hay problemas de comunicación, porque todo lo hablamos directamente”
- “Acá la comunicación es prioritariamente, cara a cara, interpersonal”
- “Acá nos llevamos todos bien, no hay problemas”
- “Nos falta comunicación”
- “Nos comunicamos mucho, pero nos entendemos poco”
- “Hablamos el mismo idioma”
- “La mejor manera de comunicarnos es buscando un aliado para la comunicación”
- “Somos empresa de puertas abiertas”

D. Respecto a las relaciones:

1) ¿Qué tipo de relaciones entabla Ud. Con los administrativos de oficina?

- Relaciones estrictamente laborales
- Relaciones de convivencia

¿ y con los de fábrica?

- Relaciones estrictamente laborales
- Relaciones de convivencia



Al momento de la comunicación entre fábrica y oficina:
¿Considera Ud. Que existen falencias?

- SI
- NO

¿En caso afirmativo, qué aspectos considera se ven más afectados?

- Servicio al cliente
 - Integración entre compañeros
 - Cumplimiento de objetivos
 - Plazos de entrega de trabajos
 - Clima Laboral
 - Otros
-



Área: Recursos Humanos
 Puesto: Encargada de RRHH
 Lugar de trabajo: Fábrica

A. Dentro de su lugar de trabajo:

	Siempre	Muchas Veces	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
¿Se comunica a diario con personas de otra sede? (fábrica u oficina)				X	
¿Tiene claro de quién depende, quién es su superior inmediato?	X				
¿Está informado acerca de las normas y procedimientos que afectan a su trabajo?			X		
¿Se le informa en tiempo y forma sobre los sucesos relevantes vinculados a la empresa?	X				
¿En general su sensación, es que las autoridades escuchan lo que tiene para decir?			X		

B. Respecto a las relaciones entre administrativos de fábrica y de oficina:

	Siempre	Muchas Veces	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
¿Se alienta a dar opiniones de cómo hacer mejor las cosas y trabajar en equipo?				X	
¿Existe un trato igualitario con todos los miembros que se desempeñan como administrativos?		X			
¿Existe un espíritu de cooperación y buen clima de trabajo?			X		
¿Se reconocen los conflictos existentes y se adoptan medidas para solucionarlos?		X			
¿Existen espacios para el conocimiento y la integración?				X	
¿La mayoría comparte las creencias y valores propios de la cultura organizacional?				X	
¿Se otorga seguimiento sobre las tareas que se realizan?		X			
¿Se brinda la información necesaria para realizar el trabajo en tiempo y en forma?				X	
¿Para coordinar las tareas, las comunicaciones son cordiales y efectivas?			X		
¿Se comparten los procedimientos y reglas de trabajo?			X		

¿Conoce a todos sus compañeros de trabajo, que se desempeñan como administrativos?

SI
 NO



C. Respecto a la comunicación:

1) Entre administrativos de fábrica y oficina, indique por favor, los sectores con los cuales se debe comunicar frecuentemente para llevar a cabo su tarea:

Administración y gerencia.

2) Describa en pocas palabras, características de éstas comunicaciones:

La comunicación es directa e instantánea y presencial dentro de fábrica, con oficina tiene delay y escasa. Además considero que desde mi área es muy poca la comunicación con el personal en general y no hay nada escrito o canales establecidos de comunicación y formalizados.

3) Marque las modalidades predominantes en que se entera de las novedades de la empresa:

- Notas
- Mails
- Charlas informales
- Reuniones
- Entrevistas
- Rumores
- Otras:

Marque qué frases de las siguientes, se pueden aplicar a la comunicación en INCAST:

- “Acá no hay problemas de comunicación, porque todo lo hablamos directamente”
- “Acá la comunicación es prioritariamente, cara a cara, interpersonal”
- “Acá nos llevamos todos bien, no hay problemas”
- “Nos falta comunicación”
- “Nos comunicamos mucho, pero nos entendemos poco”
- “Hablamos el mismo idioma”
- “La mejor manera de comunicarnos es buscando un aliado para la comunicación”
- “Somos empresa de puertas abiertas”

D. Respecto a las relaciones:

1) ¿Qué tipo de relaciones entabla Ud. Con los administrativos de oficina?

- Relaciones estrictamente laborales
- Relaciones de convivencia



¿ y con los de fábrica?

- Relaciones estrictamente laborales
- Relaciones de convivencia

Al momento de la comunicación entre fábrica y oficina:

¿Considera Ud. Que existen falencias?

- SI
- NO

¿En caso afirmativo, qué aspectos considera se ven más afectados?

- Servicio al cliente
 - Integración entre compañeros
 - Cumplimiento de objetivos
 - Plazos de entrega de trabajos
 - Clima Laboral
 - Otros
-



Área: Electrónica
 Puesto: Supervisor
 Lugar de trabajo: Fábrica

A. Dentro de su lugar de trabajo:

	Siempre	Muchas Veces	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
¿Se comunica a diario con personas de otra sede? (fábrica u oficina)		X			
¿Tiene claro de quién depende, quién es su superior inmediato?	X				
¿Está informado acerca de las normas y procedimientos que afectan a su trabajo?		X			
¿Se le informa en tiempo y forma sobre los sucesos relevantes vinculados a la empresa?			X		
¿En general su sensación, es que las autoridades escuchan lo que tiene para decir?		X			

B. Respecto a las relaciones entre administrativos de fábrica y de oficina:

	Siempre	Muchas Veces	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
¿Se alienta a dar opiniones de cómo hacer mejor las cosas y trabajar en equipo?				X	
¿Existe un trato igualitario con todos los miembros que se desempeñan como administrativos?		X			
¿Existe un espíritu de cooperación y buen clima de trabajo?			X		
¿Se reconocen los conflictos existentes y se adoptan medidas para solucionarlos?			X		
¿Existen espacios para el conocimiento y la integración?			X		
¿La mayoría comparte las creencias y valores propios de la cultura organizacional?			X		
¿Se otorga seguimiento sobre las tareas que se realizan?					X
¿Se brinda la información necesaria para realizar el trabajo en tiempo y en forma?			X		
¿Para coordinar las tareas, las comunicaciones son cordiales y efectivas?				X	
¿Se comparten los procedimientos y reglas de trabajo?				X	

¿Conoce a todos sus compañeros de trabajo, que se desempeñan como administrativos?

SI
 NO



C. Respecto a la comunicación:

1) Entre administrativos de fábrica y oficina, indique por favor, los sectores con los cuales se debe comunicar frecuentemente para llevar a cabo su tarea:

Atención al cliente y Sistema de acceso restringido.

2) Describa en pocas palabras, características de estas comunicaciones:

Poca, algunas veces tardía o incompleta

3) Marque las modalidades predominantes en que se entera de las novedades de la empresa:

- Notas
- Mails
- Charlas informales
- Reuniones
- Entrevistas
- Rumores
- Otras

Marque qué frases de las siguientes, se pueden aplicar a la comunicación en INCAST:

- “Acá no hay problemas de comunicación, porque todo lo hablamos directamente”
- “Acá la comunicación es prioritariamente, cara a cara, interpersonal”
- “Acá nos llevamos todos bien, no hay problemas”
- “Nos falta comunicación”
- “Nos comunicamos mucho, pero nos entendemos poco”
- “Hablamos el mismo idioma”
- “La mejor manera de comunicarnos es buscando un aliado para la comunicación”
- “Somos empresa de puertas abiertas”

D. Respecto a las relaciones:

1) ¿Qué tipo de relaciones entabla Ud. Con los administrativos de oficina?

- Relaciones estrictamente laborales
- Relaciones de convivencia

¿ y con los de fábrica?

- Relaciones estrictamente laborales
- Relaciones de convivencia

Al momento de la comunicación entre fábrica y oficina:



¿Considera Ud. Que existen falencias?

- SI
- NO

¿En caso afirmativo, qué aspectos considera se ven más afectados?

- Servicio al cliente
 - Integración entre compañeros
 - Cumplimiento de objetivos
 - Plazos de entrega de trabajos
 - Clima Laboral
 - Otros
-



Área: Compras
Puesto: Encargado de compras
Lugar de trabajo: Fábrica

A. Dentro de su lugar de trabajo:

	Siempre	Muchas Veces	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
¿Se comunica a diario con personas de otra sede? (fábrica u oficina)		X			
¿Tiene claro de quién depende, quién es su superior inmediato?	X				
¿Está informado acerca de las normas y procedimientos que afectan a su trabajo?			X		
¿Se le informa en tiempo y forma sobre los sucesos relevantes vinculados a la empresa?			X		
¿En general su sensación, es que las autoridades escuchan lo que tiene para decir?		X			

B. Respecto a las relaciones entre administrativos de fábrica y de oficina:

	Siempre	Muchas Veces	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
¿Se alienta a dar opiniones de cómo hacer mejor las cosas y trabajar en equipo?			X		
¿Existe un trato igualitario con todos los miembros que se desempeñan como administrativos?			X		
¿Existe un espíritu de cooperación y buen clima de trabajo?			X		
¿Se reconocen los conflictos existentes y se adoptan medidas para solucionarlos?			X		
¿Existen espacios para el conocimiento y la integración?					X
¿La mayoría comparte las creencias y valores propios de la cultura organizacional?				X	
¿Se otorga seguimiento sobre las tareas que se realizan?				X	
¿Se brinda la información necesaria para realizar el trabajo en tiempo y en forma?			X		
¿Para coordinar las tareas, las comunicaciones son cordiales y efectivas?			X		
¿Se comparten los procedimientos y reglas de trabajo?			X		



¿Conoce a todos sus compañeros de trabajo, que se desempeñan como administrativos?

- SI
NO

C. Respecto a la comunicación:

1) Entre administrativos de fábrica y oficina, indique por favor, los sectores con los cuales se debe comunicar frecuentemente para llevar a cabo su tarea:

Con pago a proveedores.

2) Describa en pocas palabras, características de estas comunicaciones:

Por teléfono y mail, algunas veces incompleta y muy informal

3) Marque las modalidades predominantes en que se entera de las novedades de la empresa:

- Notas
- Mails
- Charlas informales
- Reuniones
- Entrevistas
- Rumores
- Otras:

Marque qué frases de las siguientes, se pueden aplicar a la comunicación en INCAST:

- “Acá no hay problemas de comunicación, porque todo lo hablamos directamente”
- “Acá la comunicación es prioritariamente, cara a cara, interpersonal”
- “Acá nos llevamos todos bien, no hay problemas”
- “Nos falta comunicación”
- “Nos comunicamos mucho, pero nos entendemos poco”
- “Hablamos el mismo idioma”
- “La mejor manera de comunicarnos es buscando un aliado para la comunicación”
- “Somos empresa de puertas abiertas”

D. Respecto a las relaciones:

1) ¿Qué tipo de relaciones entabla Ud. Con los administrativos de oficina?

- Relaciones estrictamente laborales
- Relaciones de convivencia



¿ y con los de fábrica?

- Relaciones estrictamente laborales
- Relaciones de convivencia

Al momento de la comunicación entre fábrica y oficina:

¿Considera Ud. Que existen falencias?

- SI
- NO

¿En caso afirmativo, qué aspectos considera se ven más afectados?

- Servicio al cliente
 - Integración entre compañeros
 - Cumplimiento de objetivos
 - Plazos de entrega de trabajos
 - Clima Laboral
 - Otros
-



Área: Servicios
 Puesto: Administrativa de mantenimiento
 Lugar de trabajo: Fábrica

A. Dentro de su lugar de trabajo:

	Siempre	Muchas Veces	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
¿Se comunica a diario con personas de otra sede? (fábrica u oficina)		X			
¿Tiene claro de quién depende, quién es su superior inmediato?	X				
¿Está informado acerca de las normas y procedimientos que afectan a su trabajo?			X		
¿Se le informa en tiempo y forma sobre los sucesos relevantes vinculados a la empresa?			X		
¿En general su sensación, es que las autoridades escuchan lo que tiene para decir?			X		

B. Respecto a las relaciones entre administrativos de fábrica y de oficina:

	Siempre	Muchas Veces	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
¿Se alienta a dar opiniones de cómo hacer mejor las cosas y trabajar en equipo?				X	
¿Existe un trato igualitario con todos los miembros que se desempeñan como administrativos?				X	
¿Existe un espíritu de cooperación y buen clima de trabajo?				X	
¿Se reconocen los conflictos existentes y se adoptan medidas para solucionarlos?			X		
¿Existen espacios para el conocimiento y la integración?					X
¿La mayoría comparte las creencias y valores propios de la cultura organizacional?			X		
¿Se otorga seguimiento sobre las tareas que se realizan?			X		
¿Se brinda la información necesaria para realizar el trabajo en tiempo y en forma?			X		
¿Para coordinar las tareas, las comunicaciones son cordiales y efectivas?			X		
¿Se comparten los procedimientos y reglas de trabajo?			X		

¿Conoce a todos sus compañeros de trabajo, que se desempeñan como administrativos?

SI
 NO



C. Respecto a la comunicación:

1) Entre administrativos de fábrica y oficina, indique por favor, los sectores con los cuales se debe comunicar frecuentemente para llevar a cabo su tarea:

Cobranzas y presupuestos.

2) Describa en pocas palabras, características de éstas comunicaciones:

La comunicación es poco clara y muy técnica, a veces con retrasos.

3) Marque las modalidades predominantes en que se entera de las novedades de la empresa:

- Notas
- Mails
- Charlas informales
- Reuniones
- Entrevistas
- Rumores
- Otras

Marque qué frases de las siguientes, se pueden aplicar a la comunicación en INCAST:

- “Acá no hay problemas de comunicación, porque todo lo hablamos directamente”
- “Acá la comunicación es prioritariamente, cara a cara, interpersonal”
- “Acá nos llevamos todos bien, no hay problemas”
- “Nos falta comunicación”
- “Nos comunicamos mucho, pero nos entendemos poco”
- “Hablamos el mismo idioma”
- “La mejor manera de comunicarnos es buscando un aliado para la comunicación”
- “Somos empresa de puertas abiertas”

D. Respecto a las relaciones:

1) ¿Qué tipo de relaciones entabla Ud. Con los administrativos de oficina?

- Relaciones estrictamente laborales
- Relaciones de convivencia

¿ y con los de fábrica?

- Relaciones estrictamente laborales
- Relaciones de convivencia



Al momento de la comunicación entre fábrica y oficina:

¿Considera Ud. Que existen falencias?

- SI
- NO

¿En caso afirmativo, qué aspectos considera se ven más afectados?

- Servicio al cliente
- Integración entre compañeros
- Cumplimiento de objetivos
- Plazos de entrega de trabajos
- Clima Laboral
- Otros

Área: Servicios

Puesto: Órdenes de trabajo

Lugar de trabajo: Fábrica

A. Dentro de su lugar de trabajo:

	Siempre	Muchas Veces	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
¿Se comunica a diario con personas de otra sede? (fábrica u oficina)				X	
¿Tiene claro de quién depende, quién es su superior inmediato?		X			
¿Está informado acerca de las normas y procedimientos que afectan a su trabajo?			X		
¿Se le informa en tiempo y forma sobre los sucesos relevantes vinculados a la empresa?				X	
¿En general su sensación, es que las autoridades escuchan lo que tiene para decir?				X	

B. Respecto a las relaciones entre administrativos de fábrica y de oficina:

	Siempre	Muchas Veces	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
¿Se alienta a dar opiniones de cómo hacer mejor las cosas y trabajar en equipo?				X	
¿Existe un trato igualitario con todos los miembros que se desempeñan como administrativos?				X	
¿Existe un espíritu de cooperación y buen clima de trabajo?				X	
¿Se reconocen los conflictos existentes y se adoptan medidas para solucionarlos?			X		
¿Existen espacios para el conocimiento y la integración?					X
¿La mayoría comparte las creencias y valores propios de la cultura organizacional?			X		



¿Se otorga seguimiento sobre las tareas que se realizan?			X		
¿Se brinda la información necesaria para realizar el trabajo en tiempo y en forma?			X		
¿Para coordinar las tareas, las comunicaciones son cordiales y efectivas?			X		
¿Se comparten los procedimientos y reglas de trabajo?					

¿Conoce a todos sus compañeros de trabajo, que se desempeñan como administrativos?

- SI
 NO

C. Respecto a la comunicación:

1) Entre administrativos de fábrica y oficina, indique por favor, los sectores con los cuales se debe comunicar frecuentemente para llevar a cabo su tarea:

Me comunico muy poco con oficina, solo con la parte de cobranzas y algunas veces atención al cliente.

2) Describa en pocas palabras, características de estas comunicaciones:

Muy poco fluidas y poco frecuentes, por mail o teléfono lo que hace que sea muy escasa y determinada.

3) Marque las modalidades predominantes en que se entera de las novedades de la empresa:

- Notas
- Mails
- Charlas informales
- Reuniones
- Entrevistas
- Rumores
- Otras:

Marque qué frases de las siguientes, se pueden aplicar a la comunicación en INCAST:

- “Acá no hay problemas de comunicación, porque todo lo hablamos directamente”
- “Acá la comunicación es prioritariamente, cara a cara, interpersonal”
- “Acá nos llevamos todos bien, no hay problemas”
- “Nos falta comunicación”
- “Nos comunicamos mucho, pero nos entendemos poco”



- “Hablamos el mismo idioma”
- “La mejor manera de comunicarnos es buscando un aliado para la comunicación”
- “Somos empresa de puertas abiertas”

D. Respecto a las relaciones:

1) ¿Qué tipo de relaciones entabla Ud. Con los administrativos de oficina?

- Relaciones estrictamente laborales
- Relaciones de convivencia

¿ y con los de fábrica?

- Relaciones estrictamente laborales
- Relaciones de convivencia

Al momento de la comunicación entre fábrica y oficina:

¿Considera Ud. Que existen falencias?

- SI
- NO

¿En caso afirmativo, qué aspectos considera se ven más afectados?

- Servicio al cliente
- Integración entre compañeros
- Cumplimiento de objetivos
- Plazos de entrega de trabajos
- Clima Laboral
- Otros



ANEXO III



ENTREVISTA CON RECURSOS HUMANOS EMPRESA INCAST

¿Cuáles son las características actuales de la comunicación en la empresa?

La comunicación afecta de diferentes formas, dependiendo el área de la empresa, lo que podemos decir es muy subjetivo, ya que depende de lo que le puede llegar a pasar a cada uno en su puesto, tanto por la falta de comunicación, como la interferencia que es diferente en cada área y en cada puesto de trabajo.

Principalmente, si uno ve el servicio, se generan problemas con los clientes, yo lo veo y lo escucho (cuando estaba en una área administrativa, porque es como si viviéramos dos realidades distintas

Primero y principal, acá donde están los operarios se maneja toda la fabricación, y en oficina se realiza todo lo comercial

No hay una comunicación, o un entendimiento de cómo se trabaja, trabajamos de formas totalmente diferentes, entonces se vende o se presta un servicio o se le promete algo al cliente sin manejar los mismos tiempos en la oficina, acá lo hacemos de acuerdo a los pedidos, presentismo, materia prima, acá estamos casi todas las áreas involucradas, compras y recursos humanos, somos las 2 áreas de apoyo.

Entonces al no cumplir con esas “promesas” a tiempo por miles de factores, ya se genera un problema con el cliente, el cliente no sabe dónde dirigirse, no solo es problema interno, sino también con el cliente.

El problema se genera por el delay que hay entre áreas.

¿Se realizan reuniones con frecuencia?

Sabemos que se hacen reuniones por ejemplo entre compras y proveedores, o servicios con lo que es ventas, cada tanto pero cuando “las papas queman”, no es algo programado, han durado muy poco las reuniones programadas.

Pero nosotras como Recursos humanos no tenemos reuniones puntuales.

¿Qué relaciones formales existen entre los diferentes departamentos?

- Compras con: los jefes y sub-jefes de cada área, Constanza, Matías, Pañol, ahora se está realizando mucho mas control con respecto a la utilización de materiales
- Recursos humanos: con todas las áreas en ciertos casos, no tenemos tiempo para el desarrollo de recursos humanos, seguimiento a operarios, durante los primeros tres meses, tenemos mucha rotación,
- Reclamos: servicios y con instalaciones(Carla)
- Mantenimiento: servicios, instalaciones, Carla, por mail todo, se utilizan planillas para comunicar los controles entre áreas
- Servicios: es el área que tiene conexión con todas las áreas

¿Cómo se orienta al cliente al momento del ingreso?

Dependiendo cual es la consulta, es donde se va a dirigir el cliente, si es por reparación siempre es con fabrica, o reclamos con instalaciones.



Pero todo lo que es el llamado del cliente para consultas o comprar, presupuesto, acceso restringido, con oficina. Cuando ingresa un nuevo cliente, se le da instrucción sobre los teléfonos a los cuales llamar dependiendo de la consulta.

Jimena Fernández pasa el presupuesto por mail, y lo da de alta, direcciones de correo y teléfono, con quien contactarse.

No sabemos bien como se cierran las ventas, nos “da la sensación de que ellos mismos asesoran y cierran las ventas” (área comercial que se encuentra en oficina).

Estamos implementando una sub-área llamada diseño, para renovar y modernizar el producto.

No sabemos si las especificaciones de venta, se cierran antes o después de la venta.

¿Cómo se gestiona la inducción del personal nuevo? ¿Cuentan con organigrama?

Cuando ingresa un nuevo empleado, la inducción la da Fiorella, le contamos a que nos dedicamos, nuestra misión y visión, y se lo deriva al área a la que va a pertenecer, sabe más o menos a quien dirigirse, no es que le damos un procedimiento, le mostramos un organigrama que está un poco “desactualizado”, porque estamos implementando toda una cadena de abastecimiento nueva, entonces lleva todo un cambio en el organigrama de la fabrica y todavía no se asientan los cambios, tenemos dos organigramas, fabrica y oficina, como dos sedes.

Cuando la inducción es para un puesto más administrativo, si se le indica con quien va a tener relación, con quien debe tener comunicación.

Al momento de describir organigramas, sólo describimos el organigrama de fábrica y el de oficina nos limitamos a mostrarlo.

El año pasado nos enviaron de oficina una descripción de puestos no muy detallada, con las funciones principales de cada persona.

Al estar divididos, en oficina hay una persona designada para hacer “recursos humanos” (control de personal y cuestiones operativas) y la liquidación de sueldos esta tercerizada, está muy burocratizado todo.

Desde oficina nos ayudan con el control de los recibos de sueldo, la transmisión de novedades laborales, porque son los primeros que reciben la documentación sobre el estudio contable, acá realizamos todo el control del personal de la fabrica y algunas cuestiones de oficina, y si los chicos hacen algún pedido para faltar, a veces lo hacemos nosotros, sino Constanza y Luciano de oficina.

¿Cuentan con servicio de intranet para comunicarse internamente?

No tenemos intranet.

¿Qué papel consideran que cumple el área de recursos humanos dentro de la empresa?

Esta muy dividida nuestra función, entre fábrica y oficina, por cuestiones físicas, generalmente no nos enteramos de conflictos, acá Santiago, el gerente, se comunica con el representante de cada área, y este comunica a sus subordinados,



el gerente comunica a través de reuniones, por mail y no por teléfono (salvo si está de viaje).

En cuanto a aportes, los empleados en general solo tienen quejas, no aportan nada. Calculamos que si quieren aportar algo, se lo dicen a su superior.

Sentimos que nuestras propuestas de recursos humanos se tienen poco en cuenta, existe poca comunicación con los demás departamentos.

¿Detectan complicaciones debido a la forma de comunicación que poseen?

Cada grupo de trabajo tiene un líder, el cual controla con una planilla la calidad de la producción, luego se la entrega a Miguel (instalaciones).

No existen espacios en común, y quisimos hacer una fiesta de fin de año, pero desde la gerencia plantearon que no, lo único que se dio es una canasta navideña. Vivimos dos realidades distintas, las dos partes piensan que son “vagos”.

Ha pasado de personas de oficina que vienen a trabajar acá y nos dicen que no sabían que trabajábamos así acá.

Teníamos la intención de hacer rotación de puestos, pero como cada persona se encarga de tantas cosas, es difícil y sería caótico.

Nos parece que por más que le pongamos pilas, básicamente la solución sería estar todos en un mismo edificio.

La documentación es todo a través de sobres.

En caso de firmar un contrato de un empleado, lo enviamos con Luciano, hasta que lo recibe Matías gerente de oficina (y si llega a leerlo) lo firma y lo deja en el escritorio, para esperar a que lo busque Luciano, Recursos Humanos está acá pero todas las decisiones están allá, los temas de personal están divididos entre Constanza y Matías que están en oficina; Matías conoce las categorías de personal y préstamos, mientras que cuestiones de contratación y administración de personal los trata Constanza, tampoco lo tenemos muy definido que hace cada uno, últimamente le enviamos copias de mails a los tres.

Por tener tantos problemas de comunicación, tenemos más trabajo, si tuviésemos las cosas claras trabajaríamos mejor.

Tenemos una pésima comunicación con el abogado, ya que no responde nuestros pedidos, todos los días tenemos que mandarle mails.

Hay un empleado que necesita respuestas y la cara visible somos nosotras.

Luego de la inducción no vemos más a los empleados de mantenimiento, porque no suelen venir a la empresa, cualquier cosa que quieran transmitir lo hacen a través de su encargado.

¿Con que adjetivos definirían la comunicación en la empresa?

Adjetivos para describir la empresa:

- Comunicación ineficiente, con delay
- Mensaje distorsionado
- Compleja
- Afecta el rendimiento de las personas nuevas
- No tenemos nada claro como empresa
- Mareados



ENTREVISTA ASISTENTE GERENCIAL

¿Cuál es el estado actual de la comunicación?, ¿Cómo les afecta la forma de comunicación que tienen?

Deberíamos estar todos juntos, por que más allá de que nos comunicamos vía mail o teléfono, se complica, hay clientes que se comunican y le tenemos que decir que en realidad debe llamar a otra persona que está ubicada en fábrica.

La gente que se encuentra en oficina ¿Con que área de la empresa tiene mayor relación?

Con el área de producción, quizás cuando pasa algo en otra área de la empresa con la cual no tenemos relación, no nos enteramos.

¿Se contacta con el coordinador de producción o algún administrativo de esa área?

Me comunico con Carla (asistente del coordinador de producción) y Jorge (coordinador de producción), en realidad me comunico con toda el área, ahora hay una persona nueva llamada José que se está encargando de recibir todos los requerimientos que envié al área (por teléfono y vía mail). En general no utilizamos planillas, lo único que envié en planilla es la orden de trabajo.

Lo que se planea implementar ahora es que cuando surge un trabajo extra, se realiza y me envían un memorándum con todo lo que se hizo para que yo le pueda cobrar

Sólo cuando ingresé me llevaron a conocer la fabrica, y a algunos empleados.

¿Cómo se gestiona la inducción de personal en oficina?

La inducción la hace un poco cada uno, de una misma área.

Cuando llega alguien nuevo, nos lo presentan y le contamos que hace cada uno de nosotros.

¿Hay alguna persona encargada de recursos humanos en oficina?

Acá no hay nadie encargado de recursos humanos, y no tenemos ningún referente para hacer consultas, las personas de recursos humanos que están en fabrica nunca vienen a oficina.

¿Existe un feedback luego de que el cliente pasa a otra área? ¿Reciben información de cómo avanza el pedido inicial?

No tengo mucha información, luego de que pasa por nuestra área, no tengo forma de saber si avanzó o no.

En fábrica nos dijeron que a veces no se puede cumplir lo que ustedes prometen, porque no se les consulta antes....¿Es así?



Nosotros siempre nos manejamos con el mismo tipo de cosas, por ahí hay medidas que se necesitan tomar que no están especificadas, entonces lo que queremos implementar ahora con Constanza es que cuando tengamos los requerimientos del trabajo, primero se los enviemos a fábrica, ellos lo analicen y de ahí nos devuelven.

Esto puede traer demoras...

Una vez nos pasó que Constanza se fue de vacaciones, yo estaba sola y me llegaban quejas de los clientes diciendo que no se había cumplido con lo que habíamos pactado.

Este tipo de reclamos o tardanzas se dan principalmente por un tema de que no responden los mails.

Utilizo una planilla propia para tomar nota del servicio que contrata cada cliente.

¿Se realizan reuniones con frecuencia?

No en realidad, pero cuando se hacen, logro coordinar un poco mi trabajo y que ellos lo entiendan mejor.



BIBLIOGRAFÍA SOPORTE

- Capriotti , Paul “La comunicación Interna” Artículo publicado en Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo (Argentina), N. 13, Diciembre 1998, pp. portada y 5-7.
- Fernández Collado, Carlos “La Comunicación en las organizaciones” Editorial México Trillas 1999 5ta edición.
- Gibson, Ivancevich y Donelly “Las Organizaciones” Editorial Mc. Graw Hill. Décima Edición. Chile 2001.
- Guías de estudio: Comunicación I y II, Ciencias del Comportamiento I, Ciencias del Comportamiento II. Instituto Universitario Aeronáutico.
- Hernández Sampieri Roberto – Fernández Collado Carlos – Lucio Baptista Pilar “Metodología de la Investigación”. Editorial Mc Graw Hill. Cuarta Edición. México.
- Piñuel Raigada, José Luis “Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones”. Editorial Madrid Síntesis, 1997
- Sampieri, Roberto “Medios de comunicación en las organizaciones”. Editorial Paidós.
- Schein, Edgar “Las Organizaciones”, 10° edición- Año 2001.
- J. Elías y J. Mascaray, Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación. Ed. Marcial Pons. Año 2003.
- Salcedo Alfredo, art. El Plan de Comunicación Interna. Año 2013.
- <http://www.buenastareas.com/materias/integracion-organizacional/60>
- <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/trinchera/plancom.html>