

**LA APLICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN  
PRODUMALLAS R.C. LTDA.**

**LAIMA DEL CARMEN FORERO CASTRO**

**LAURA CONSTANZA GARCIA LIMA**

**Trabajo Dirigido para optar por el título de profesional en Lenguas  
Modernas**

**Dirigido por:**

**Carlos Alberto Zambrano Barrera**

**Coordinador Núcleo Estudios de la Cultura y Productos Culturales**

**UNIVERSIDAD EAN**

**FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES**

**LENGUAS MODERNAS**

**BOGOTA**

**2012**

## RESUMEN

La competitividad, hoy en día, es el primer punto en la agenda de toda empresa; diariamente los gerentes deciden invertir una importante suma de dinero en la búsqueda y desarrollo de alternativas que puedan ofrecer ventajas en el mercado. No importa que estrategia competitiva se estructure, todas y cada una de las herramientas y ventajas que pueda generar, se encuentran agrupadas en diferentes grupos dentro de los cuales se encuentran las buenas prácticas, la segmentación de mercado, el desarrollo, la innovación, entre otros.

Sin embargo, existe un rótulo que usualmente resulta obviado y por ende no se suele trabajar mucho en la creación de estrategias competitivas orientadas al mismo. No obstante, cuando se le da la importancia adecuada resulta ser muy útil para incrementar los niveles de producción y calidad de los servicios tanto al interior como al exterior de la empresa. Se trata de la comunicación organizacional.

La falta de metodologías, estrategias y procesos comunicativos dentro de la organización crean una serie de dificultades en las acciones, retraso en la retroalimentación y respuestas, desinformación etc., teniendo como consecuencia una mala interacción interna. Por otro lado, las estrategias son necesarias para tener conexión entre las acciones que se realizan en la empresa con la realidad del entorno.

Es por lo anterior que se realizó un trabajo dirigido en la empresa Produmallas R.C. Ltda., el cual se encuentra fundamentalmente orientado al análisis de la comunicación en la empresa, cómo se encuentran estructurados sus mecanismos de información, cómo es el flujo de información dentro y hacia afuera de la empresa, cómo podría verse afectada en caso de una eventual falla en el proceso comunicativo y la manera como solucionarlo.

## ÍNDICE

<i>INTRODUCCIÓN</i> .....	9
<i>1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA</i> .....	10
1.1 HISTORIA .....	10
1.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	11
1.3 MISIÓN .....	12
1.4 VISIÓN .....	12
1.5 POLÍTICA DE CALIDAD .....	12
1.6 CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES .....	12
<i>2. OBJETIVOS</i> .....	20
2.1 OBJETIVO GENERAL .....	20
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	20
<i>3. JUSTIFICACIÓN</i> .....	21
<i>4. MARCO TEÓRICO</i> .....	22
4.1 TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN .....	22
4.2 TEORÍA DE LOS SISTEMAS .....	23
4.3 ENFOQUES DE LA COMUNICACIÓN .....	26
4.4 HERRAMIENTAS DE LA COMUNICACIÓN .....	26
4.5 MEDIOS DE COMUNICACIÓN .....	27
4.6 PROCESOS DE INVESTIGACIÓN .....	34
4.7 NIVEL DE FUNCIONAMIENTO DE UNA ORGANIZACIÓN .....	37
4.8 COMUNICACIÓN Y CULTURA .....	38
4.9 LA GEOMETRÍA DE LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL .....	40
4.10 COMUNICACIÓN Y AMBIENTE .....	41
<i>5. PROBLEMA DE INTERVENCIÓN</i> .....	45
5.1 DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA .....	45
<i>6. METODOLOGÍA</i> .....	48
6.1 MATRIZ .....	48
6.2 ENTREVISTA .....	50

6.3	ENCUESTA.....	51
6.4	OBSERVACIÓN DIRECTA .....	60
6.4.1	CARTELERA .....	60
6.4.2	TELÉFONO .....	61
6.4.3	FAX .....	62
6.4.4	COMPUTADOR.....	62
6.5	ANÁLISIS DE ARCHIVOS.....	62
6.5.1	ELECTRÓNICOS.....	63
6.5.2	ORGANIGRAMA .....	66
6.5.3	CERTIFICACIÓN DE CALIDAD.....	67
7	<i>PLAN DE INTERVENCIÓN.....</i>	<i>68</i>
7.1	Diseño de políticas de comunicación de la empresa .....	68
7.2	Organigrama de comunicación de procesos.....	70
7.3	Medios Audiovisuales.....	74
7.3.1	Cartelera.....	75
7.4	Retroalimentación .....	76
7.4.1	Buzón de sugerencias: .....	77
7.5	Reuniones privadas con el jefe inmediato: .....	78
7.5.1	Reuniones mensuales entre los departamentos: .....	78
	<i>CONCLUSIONES.....</i>	<i>81</i>
	<i>REFERENCIAS.....</i>	<i>83</i>
	<i>ANEXOS.....</i>	<i>85</i>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Funciones y perfiles del personal de Produmallas R.C LTDA. ....	19
Tabla 2 Dos niveles de abstracción en el análisis de una organización como sistema.....	25
Tabla 3 Tipología de los medios de comunicación en las organizaciones, basada en la división de T.H. Weinshal. ....	29
Tabla 4 Clasificación de actividades de comunicación según niveles y objetivos .....	30
Tabla 5 Tipología para los principales medios internos de comunicación.....	33
Tabla 6 Plan de Intervención .....	80

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Departamentos de la empresa Produmallas R.C. Ltda.....	14
Gráfico 2 Áreas de Trabajo de la empresa Produmallas R.C. Ltda.....	15
Gráfico 3 Percepción que tiene un empresario de su entorno. ....	42
Gráfico 4 Principales elementos en la conceptualización de una organización como sistema abierto. ....	43
Gráfico 5 Encuesta: Pregunta No. 1 Comunicación.....	52
Gráfico 6 Encuesta: Pregunta No. 2 Internet.....	52
Gráfico 7 Encuesta: Pregunta No. 3 Correo interno empresarial.....	53
Gráfico 8 Encuesta: Pregunta No. 4 Correo personal.....	54
Gráfico 9 Encuesta: Pregunta No. Retroalimentación.....	54
Gráfico 10 Encuesta: Pregunta No. 6 Reuniones.....	55
Gráfico 11 Encuesta: Pregunta No. 7 Cartelera.....	56
Gráfico 12 Encuesta: Pregunta No. 8 Uso del correo interno.....	56
Gráfico 13 Encuesta: Pregunta No. 9 Uso del correo personal.....	57
Gráfico 14 Encuesta: Pregunta No. 10 Frecuencia de reuniones.....	58
Gráfico 15 Encuesta: Pregunta No. 11 Actualización de la cartelera.....	58
Gráfico 16 Encuesta: Pregunta No. 12 Lectura de cartelera.....	59
Gráfico 17 Comunicación entre Gerente – Subgerente.....	71
Gráfico 18 Comunicación de superiores – departamentos y entre departamentos .....	73
Gráfico 19 Comunicación entre jefe inmediato – trabajador.....	74

## ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1 Ubicación de la empresa Produmallas R.C. Ltda.....	13
Imagen 2 Cartelera de los operarios .....	60
Imagen 3 Cartelera de oficina .....	61
Imagen 4 Entrada principal de la página web .....	64
Imagen 5 Presentacion de la empresa en la pagina web .....	64
Imagen 6 Presentación de productos principales en la pagina web.....	65
Imagen 7 Presentación de accesorios en la pagina web .....	65
Imagen 8 Contacto de la empresa por medio de la pagina web .....	66

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Organigrama .....	86
Anexo 2 Certificado ISO 9001:2008 .....	87
Anexo 3 Entrevista a Subgerente .....	88
Anexo 4 Entrevista Asesor Comercial .....	94
Anexo 5 Encuesta .....	98

## INTRODUCCIÓN

El propósito principal de este documento es la investigación, consultoría y análisis del proceso de comunicación organizacional, enfocado en la comunicación interna en la empresa Produmallas R.C Ltda., con el fin de elaborar instrumentos y mecanismos para el fortalecimiento de la comunicación en la empresa.

Para tal efecto, el presente documento se ha dividido en seis (6) partes que exponen y explican la comunicación como factor fundamental para la calidad, productividad, gerencia y efectividad de una organización: 1) Presentación de la empresa, donde se expone la historia, descripción de la empresa, misión, visión, política de calidad y características organizacionales; 2) Objetivos; 3) Marco Teórico, que presenta teorías de comunicación, sus enfoques y herramientas, procesos de investigación, el nivel de funcionamiento de una organización, la cultura y ambiente; 4) Problema de Intervención, que plantea la parte estructural, funcional y comunicacional de la empresa, permitiendo evidenciar sus falencias; 5) Metodología, contiene los medios por los cuales se abordó el análisis de la comunicación en la empresa, es así que se realizó dos entrevistas: a la subgerente y a un asesor comercial, una encuesta al personal con el fin de conocer la perspectiva de ellos ante los procesos comunicativos, la observación directa de los medios de comunicación utilizados por los empleados y un análisis de archivos que contempla la página web, el organigrama, y la certificación de calidad; y 6) Plan de Intervención, que es la propuesta que se ofrece al final de la investigación para el mejoramiento de la comunicación, como son: diseño de políticas de comunicación, organigrama de comunicación de procesos, medios audiovisuales y retroalimentación.

## **1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

Produmallas R.C. Ltda., es una PYME metalúrgica con más de 10 años de experiencia, la cual por su calidad y servicio se ha logrado mantener en este mercado. A continuación se presentara su historia, descripción, misión, visión, política de calidad y características organizacionales que permitirán un mejor conocimiento para su posterior análisis.

### **1.1 HISTORIA**

Según la entrevista realizada a Paola Ramírez, la subgerente de Produmallas R.C Ltda., la necesidad de ofrecer al mercado la facilidad de encontrar mallas de cribado de buena calidad y tras la propuesta de crear una sociedad para cumplir dicho fin realizada por el Ingeniero Alfredo Rodríguez, quien tenía una amplia experiencia en la fabricación de estas, en el año 1998 junto con el inversionista Carlos Ramírez da origen a Produmallas Ltda., una de las mejores empresas de mallas en Colombia.

En el año 1998, Carlos Ramírez decide comprar la parte del ingeniero Alfredo Rodríguez y es así que se disuelve Produmallas Ltda. y nace Produmallas R.C. Ltda.

En septiembre 21 de 2005, Produmallas R.C. Ltda., recibe la certificación del Sistema de Gestión de Calidad por parte de Bureau Veritas Quality International (BVQI) Colombia Ltda.

Con la certificación de la norma ISO 9001:2008 se produjo un cambio significativo en cuanto a modernización de maquinaria y capacitación de personal, para cumplir con su objetivo de ser líder en desarrollo, innovación y evolución en la fabricación de mallas para cribado.

## **1.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

Produmallas R.C Ltda., es una empresa dedicada al desarrollo de la industria metalmeccánica, constituida con el objetivo social principal de elaborar mallas para la industria minera, alimenticia y de construcción.

Desde su constitución se ha caracterizado por la búsqueda continua del mejoramiento en sus procesos internos y externos, mediante la adopción, de políticas de compras, ventas, producción y distribución encaminadas a la satisfacción total del cliente.

Su consolidación en el mercado ha sido fruto de un arduo trabajo, en el que el equipo humano y las directivas han logrado fortalecer su imagen como una empresa que cumple con todos los requisitos de ley, trabaja con materias primas certificadas, elabora productos bajo especificaciones suministradas y cumple con los tiempos de entrega estipulados por el cliente.

En la actualidad, la compañía es una sociedad limitada, ubicada en la ciudad de Bogotá, cuyo mercado es de cubrimiento nacional e internacional.

En el año 2006, la empresa es notificada por parte de sus clientes de la necesidad inmediata de iniciar el proceso de implementación de un sistema de calidad con el enfoque del grupo genérico ISO 9000-2000, lo que conlleva a que sus directivas y su personal inicien el proceso de capacitación, asesoría para el diseño y aplicación de su propio sistema de calidad.

Se obtiene como resultado un nuevo logro el 22 de Julio de 2008 la certificación por parte de BUREAU VERITAS (BVQI) alcance del sistema ISO 9001/2000.

### **1.3 MISIÓN**

Somos fabricantes y comercializadores de mallas para la industria minera, alimenticia y de construcción. Nuestra experiencia por más de 10 años se soporta en calidad de nuestros productos, en el cumplimiento de los requerimientos de nuestros clientes y en la competencia de sus colaboradores.

### **1.4 VISIÓN**

Produmallas R.C Ltda. Se ve consolidada al 2010 como una empresa líder en Latinoamérica, en la fabricación y comercialización de mallas para la industria; contando con recursos tecnológicos y equipo humano altamente competitivo, generando solidez y crecimiento.

### **1.5 POLÍTICA DE CALIDAD**

Produmallas R.C Ltda., es una empresa comprometida con la satisfacción total de las necesidades de sus clientes, ofreciendo productos de alta calidad y entregas oportunas, logrados con el mejoramiento continuo del SGC, con la participación de proveedores calificados, equipo humano competente y comprometido con su labor, contando con la infraestructura necesaria para garantizar excelencia en la prestación de sus servicios.

### **1.6 CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES**

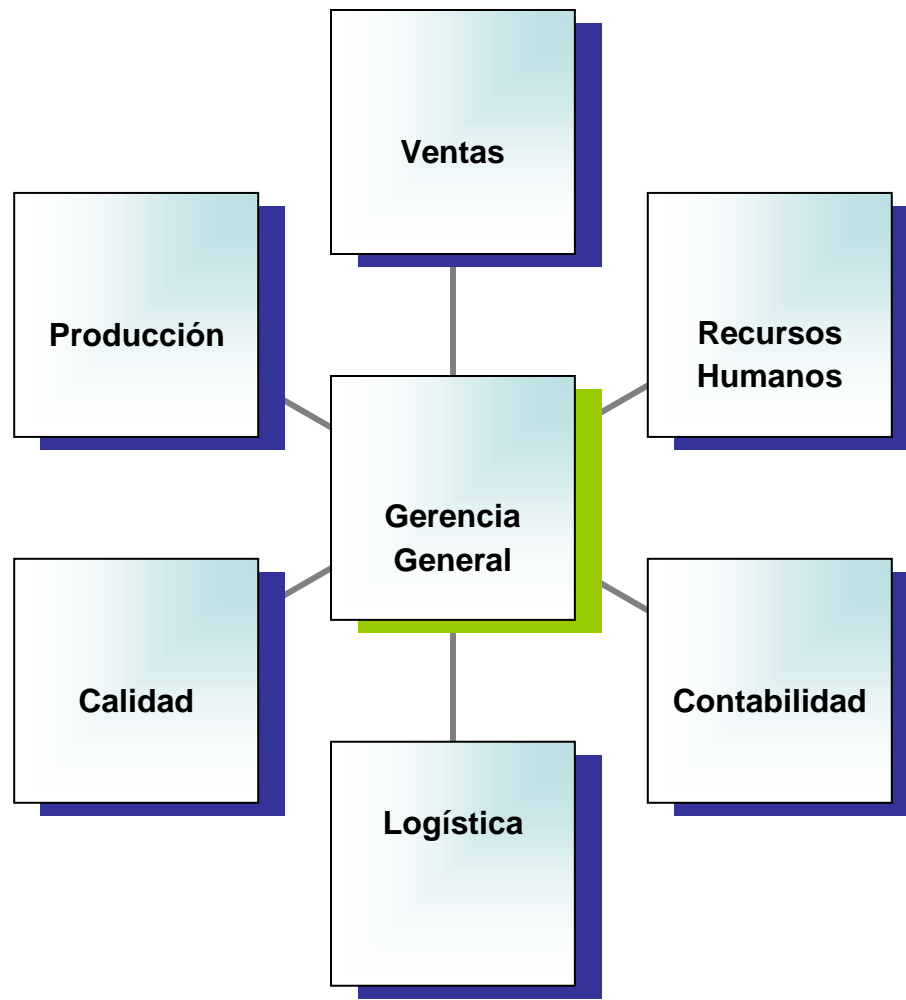
Produmallas R.C Ltda., está ubicada en la Calle 21 No. 18 B – 45 en el barrio Santafé de la ciudad de Bogotá, es una empresa de Sociedad Limitada, que pertenece al sector Metalúrgico y Metalmecánico cuyo representante legal es Carlos Ramírez (Gerente General).

Está ubicado en este sector, puesto que el mercado en el que ellos están enfocados, es decir, metalúrgico y metalmecánico, están situados cerca de la fábrica, como: la venta de materia prima en locales y clientes interesados en sus productos, de esta forma, se facilita el transporte de los productos y la comunicación con el cliente o proveedor.



Imagen 1 Ubicación de la empresa Produmallas R.C. Ltda.

Cuenta con siete departamentos principales, los cuales son:



**Gráfico 1 Departamentos de la empresa Produmallas R.C. Ltda.**

Cuenta con diez áreas de trabajo, que son:

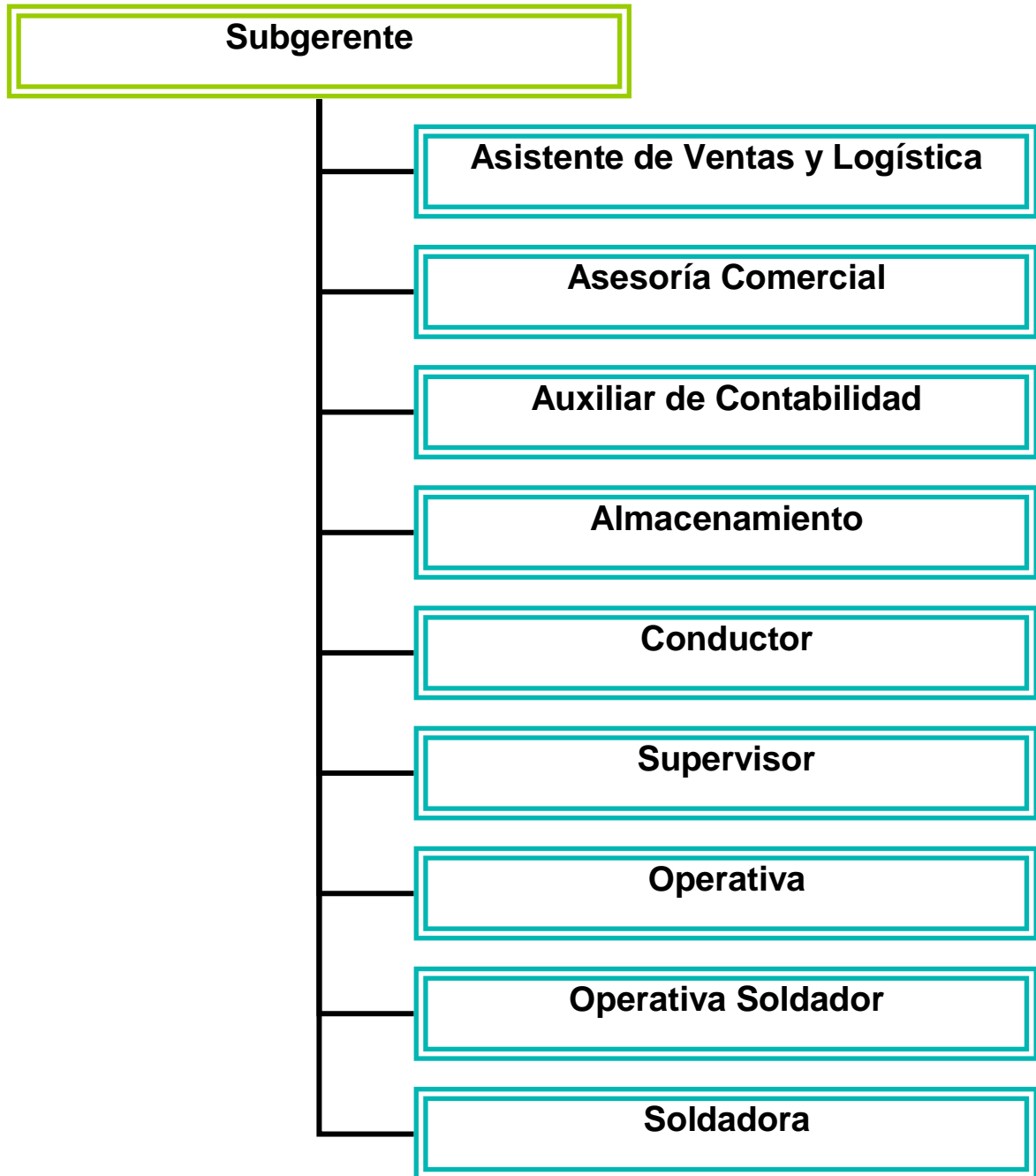


Gráfico 2 Áreas de Trabajo de la empresa Produmallas R.C. Ltda.

Para una mayor comprensión de las características organizacionales, en la Tabla 1 se explica el propósito de cada cargo, con su respectivo proceso y jefe inmediato, de tal manera poder identificar el diagrama de comunicación entre los departamentos y cargos.

<b>CARGO</b>	<b>PROCESO</b>	<b>JEFE INMEDIATO</b>	<b>PROPÓSITO</b>
Gerente General (Carlos Ramírez)	Direccionamiento estratégico.	Junta de Socios	Planear, organizar, dirigir y controlar todas las operaciones de la empresa de acuerdo a las disposiciones legales que la rigen así como las normas y políticas trazadas por la junta de socios con el fin de garantizar el desarrollo de programas y objetivos de la empresa
Subgerente (Paola Ramírez)	Direccionamiento estratégico.	Gerente general	Servir de apoyo al Gerente General en todas las operaciones de la empresa de acuerdo a las disposiciones legales que la rigen así como las normas y políticas trazadas por la junta de socios con el fin de garantizar el desarrollo de programas y objetivos de la empresa.
Revisor Fiscal	Direccionamiento estratégico-Contabilidad.	Gerente general	Velar y garantizar la confiabilidad de los datos contables de la empresa, cumpliendo con las normas legales.
Contador (Germán Correa)	Contabilidad.	Gerente general	Garantizar que la contabilidad de la empresa sea ejecutada de manera correcta cumpliendo con las normas legales relativas a

			pago de impuestos y presentación de estados financieros.
Director de Ventas (Paola Ramírez)	Ventas	Gerente general	Garantizar el cumplimiento del plan de ventas y ejecutar los objetivos de planeación estratégica establecida por la alta gerencia, retroalimentarse constantemente del mercado para revisar posibles amenazas y opciones de mejora.
Asistente de Ventas y Logística	Ventas	Director de ventas	Apoyar operativamente al Director de Logística y Ventas en cuanto a operaciones de Auxiliar Administrativo.
Asesor Comercial (Roberto Forero, Álvaro Méndez)	Ventas	Jefe de ventas	Apoyar al Director de ventas en el desarrollo del plan de ventas, asesorando a los clientes, cerrando ventas, recaudando cartera y promoviendo nuevos productos.
Director de Logística (Paola Ramírez)	Logística	Gerente general	Gestionar los procesos de aprovisionamiento que garanticen el oportuno suministro de los materiales requeridos para la fabricación y distribución de los productos de acuerdo con las requisiciones del cliente y los objetivos estratégicos de la empresa.
			Velar por la disponibilidad de material, insumos y herramientas, administrando los inventarios, las entradas y

Almacenista	Logística	Director de logística	las salidas de estos elementos; y haciendo requisiciones cuando el material alcanza niveles mínimos aceptables o las necesidades de producción lo exigen.
Conductor (Jorge Cortes)	Logística	Jefe de logística	Realizar las labores de conducción y mantenimiento de vehículos automotores para el desplazamiento de mercancía ya sea en producto terminado como materias primas, cumpliendo con las normas y señales de tránsito y estándares de mantenimiento de vehículos.
Director de Producción (Ricardo Silva)	Producción	Gerente general	Planear, organizar, dirigir y controlar el proceso productivo garantizando la entrega de un producto a tiempo y de excelente calidad.
Operario Soldador	Producción	Director de producción	Realizar las rejas o mallas soldadas que se requieran en las órdenes de producción.
Operario	Producción	Director de producción	Transformar el alambre de cualquier calibre en traviesas y largueros encabezar y tejer todas las mallas de producción normal y autolimpiante.
Coordinador de Recursos Humanos (Mayerlin Colmenares)	Recursos humanos	Gerente general	Planear, organizar, dirigir y ejecutar las actividades y funciones, programadas tendientes a la administración del recurso humano en los procesos de selección, vinculación, capacitación, inducción, desvinculación y afiliaciones a seguridad social, con planteamientos de los

			requisitos legales y desarrollo de las actividades de mejoramiento y control continuo, garantizando la competencia de todo el personal que labora en la empresa.
Coordinador de Calidad (Paola Ramírez)	Gestión de calidad	Subgerente	Documentar, implementar y mantener el sistema de gestión de calidad según la norma ISO 9001, asegurando su mejoramiento continuo.
Asistente Administrativo y Contable (Mayerlin Colmenares)	Contabilidad	Contador y gerente general	Brindar apoyo al contador para garantizar el correcto estado de la contabilidad de la compañía.

Tabla 1 Funciones y perfiles del personal de Produmallas R.C LTDA.

Produmallas R.C LTDA., 2011, "Manual de Funciones y Perfiles", recuperado: Mayo, 2011

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar instrumentos y mecanismos para el fortalecimiento de la comunicación organizacional de la empresa Produmallas R.C. LTDA.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Caracterizar los procesos de comunicación organizacional de la empresa PRODUMALLAS R.C. LTDA.
- Identificar las falencias en la comunicación destacando sus causas y consecuencias para la organización.
- Elaborar una propuesta de instrumentos y mecanismos para optimizar los procesos comunicativos de la empresa.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

El presente documento es un Trabajo Dirigido, el cual es una de las opciones que la Universidad EAN dá para optar por el título de profesional en Lenguas Modernas. Esta opción se escogió porque permite aplicar todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera dentro de un contexto empresarial real y de esta manera pasar de la teoría a la práctica.

Uno de los conocimientos adquiridos es referente a la comunicación organizacional, se considera que la comunicación plantea un amplio proceso de posibilidades de interacción, no solo en el entorno social, sino también enfocadas en las empresariales, ya que por medio de ésta toda persona logra un gran entendimiento de la información, coordinación en la transmisión de mensajes y la cooperación de todas las personas que componen una organización.

Por esta razón, se seleccionó la empresa Produmallas R.C Ltda. ya que tiene un largo trayecto en el mercado nacional de más de 10 años, a pesar de ser una PYME que cuenta con 20 trabajadores. Por lo anterior, se consideró la mejor opción para analizar el funcionamiento de la comunicación organizacional.

## **4. MARCO TEÓRICO**

Hoy en día la Comunicación Organizacional es fundamental para todo tipo de empresa, ya que se entiende, según Carlos Fernández Collado, como:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización (Fernández, 1996, p. 16)

El problema de la mayoría de las organizaciones es que no le dan la suficiente relevancia sobre lo que realmente significa la comunicación dentro de una empresa, la cual al implementarla mejorará el desarrollo conjunto de todos los departamentos de la compañía.

### **4.1 TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN**

En busca de una comunicación ideal, se encuentran algunas teorías de comunicación que favorecen el desempeño de la organización, tales como: la Teoría Clásica, Humanista, de los sistemas y Contingente.

La Teoría Clásica consiste en la preservación de las estructuras piramidales, en donde se respetan los diferentes niveles de autoridad, siendo ésta una comunicación vertical y descendente, es decir, que la persona de mayor orden jerárquico es quien toma las decisiones, sin ningún tipo de retroalimentación. Se basa en reglamentos rígidos para mantener buena organización y coordinación en las tareas que se deben realizar sin ningún margen de error; siendo para los subordinados la única causa de motivación la conservación de su trabajo.

La Teoría Humanista sugiere una organización más abierta, la cual permite que los empleados participen en la toma de decisiones creando confianza entre ellos y mejorando sus resultados en el trabajo; de esta manera se incrementaría

el flujo de información a través de los diferentes canales de comunicación. Esta teoría se enfoca en el interés del progreso, desarrollo, habilidades y fortalezas del subordinado manteniendo una interacción comunicativa con éste.

La Teoría Contingente plantea que toda organización, al ser un sistema abierto, debe tener en cuenta el medio y la situación en la que se encuentra. El éxito de la misma dependerá del grado en que pueda adaptar su estructura, su política y demás características al tipo de situación en la que está inmersa, o sea, teniendo en cuenta las variables situacionales tales como tecnología, cultura, medio ambiente, entre otros. (Jablin, 1986)

Y por último, la Teoría de los sistemas menciona que las organizaciones están en progreso y se mantienen en constantes transformaciones. A pesar de que los departamentos son independientes siempre están conectados unos con otros, lo que significa que si hay un cambio en uno de éstos, se tiene que cambiar su estructura, ya que todas hacen parte de una sola organización y tiene interrelaciones, y de esta manera logran un equilibrio dinámico.

Según este conjunto de teorías se decidió que la más pertinente para elaborar es la teoría de los sistemas, puesto que tiene las características necesarias para abordar el tema de comunicación dentro de la empresa Produmallas R.C LTDA., de este modo se va a profundizar dicha teoría con sus respectivos niveles y aspectos de investigación.

## **4.2 TEORÍA DE LOS SISTEMAS**

La teoría de los sistemas de las organizaciones se compone de dos aspectos fundamentales: el estructural y el funcional, los cuales se conforman de tres niveles de abstracción.

En el primer nivel de abstracción, en cuanto al aspecto estructural se encuentran las partes (organigrama) y las relaciones que se refieren al grado de impacto que tienen algunos departamentos de la organización sobre otros; en cuanto al aspecto funcional se encuentran determinados por el giro que se refiere al tipo de producto o servicio que se ofrece al cliente y la misión que es el estado meta al cual la propia organización se ha propuesto alcanzar, convirtiéndose en un principio heurístico, siendo éste los valores o supuestos que especifican lo que la organización pretende lograr como unidad.

En el segundo nivel de abstracción, con base en la estructura del sistema se catalogan dos partes: las personas, en cuanto a su personalidad y función organizacional, y los elementos impersonales, que son aquellos medios de comunicación de la información dentro de la organización, tales como, correo electrónico, memorandos, circulares, periódicos, sistemas de video comunicación, fax, teléfono, medios audiovisuales, entre otros. Por otro lado, en la funcionalidad del sistema existen dos variables: variables de permanencia que tienen como finalidad que sea identificado en la organización por un largo tiempo y variables de orientación que se refiere a las actividades que se ejecutan para cumplir sus objetivos y misión. Definiéndose así como las estrategias, modelos y definiciones que evaluarán analíticamente a la ejecución de dichas actividades dentro de la organización.

	Primer Nivel de abstracción	Segundo Nivel de Abstracción
E S T R U C T U R A L	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Partes:</b> (Organigrama)</li> <li>- <b>Relaciones:</b> Grado de impacto que tienen algunos departamentos de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Personas:</b> Personalidad y función organizacional.</li> <li>- <b>Elementos impersonales:</b> Medios de comunicación de la información.</li> </ul>
F U N C I O N A L	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Giro:</b> Producto o servicio que se ofrece al cliente.</li> <li>- <b>Misión:</b> Estado meta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Variables de permanencia:</b> Identificación en la organización por un largo tiempo.</li> <li>- <b>Variables de orientación:</b> Actividades para cumplir los objetivos y la misión.</li> </ul>

Tabla 2 Dos niveles de abstracción en el análisis de una organización como sistema.

FERNÁNDEZ, C., (1991) "El análisis de sistemas de comunicación", en La comunicación en las organizaciones, México, Editorial Trillas, 1991, pp.186

En el tercer nivel de abstracción, se encuentran las características de la comunicación organizacional las cuales son: descriptiva, la cual define una cosa o una situación; evaluadora, la cual califica la descripción de cada ámbito organizacional; y de desarrollo que analiza con el fin de reforzar y mejorar las actividades del ámbito organizacional.

### **4.3 ENFOQUES DE LA COMUNICACIÓN**

La manera de organizar los procesos comunicativos en las organizaciones cambia según las tendencias conceptuales actuales, entre las más comunes están: el mecánico, psicológico, sistémico, simbólico-interpretativo y control estratégico.

El enfoque mecánico tiene un flujo de comunicación vertical, es decir, descendente el cual se basa en la información y en las redes formales de comunicación, donde la relación gerente-subordinado y la retroalimentación es escasa. En el enfoque psicológico es la que incentiva la participación, motivación y confianza de los trabajadores, manteniendo buenas relaciones y desarrollando de la mejor forma los recursos humanos de la organización. En el enfoque sistémico tiene un flujo de comunicación multidireccional considerando los departamentos como una unidad realizando la retroalimentación necesaria. En el enfoque simbólico-interpretativo se centra en el objetivo de formar buenas relaciones con los otros compartiendo las mismas actividades; y respecto al enfoque control estratégico expone la comunicación como herramienta dominante sobre el entorno.

### **4.4 HERRAMIENTAS DE LA COMUNICACIÓN**

En cuanto a las herramientas de la comunicación organizacional se presentan: la comunicación interna la cual realiza actividades dentro de una empresa utilizando los procesos y medios tecnológicos de la comunicación manteniendo así relaciones, estímulos y unión para cumplir con las metas planteadas; la comunicación externa la cual va dirigida a públicos externos, es decir, los clientes conservando las buenas relaciones e imagen de la

organización; las relaciones públicas son programas creados con la finalidad de mantener las buenas relaciones con todo público de la organización; y la publicidad institucional son aquellas actividades que se realizan para que las relaciones publicas reflejen una buena imagen de la empresa.

#### **4.5 MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

Para poder aplicar las herramientas de manera adecuada es necesario hacer énfasis en los medios de comunicación de las organizaciones, en donde los medios se utilizan para transmitir un mensaje que conecta la fuente con el receptor., éste tiene tres características fundamentales: constituye un tipo de unidad llamado “medio”, transporta unidades estructuradas que tienen el nombre de información y vincula los subsistemas de la comunicación. Al mismo tiempo involucra tres elementos principales: una fuente que se utiliza para enviar un mensaje al destinatario, un mensaje que es enviado a través de este medio y un destinatario que lo usa para recibir el mensaje.

Las organizaciones cuentan con diversos medios para poder mantener procesos de comunicación con otras personas en las diferentes áreas o departamentos, como por ejemplo:

- Teléfono
- Correo electrónico
- Teleconferencias
- Videos y películas.
- Radio
- Memorandos e instrucciones por escrito. Cartas de diversos formatos.
- Recados escritos y a través de terceros.

- Buzón de opiniones para los trabajadores.
- Tableros de noticias y avisos (Carteleras).
- Reportes escritos.
- Revistas y periódicos internos.
- Panfletos y circulares.
- Altavoces o alto parlantes.
- Entrevista formales e informales.
- Reuniones o juntas administrativas de trabajo, capacitación e integración.
- Reuniones informales planeadas (desayunos, almuerzos, etcétera).
- Posters y toda clase de desplegados gráficos.
- Red informal por donde se propagan rumores e información extraoficial.
- Recorridos por instalaciones de la empresa.
- Pruebas psicológicas (medio ascendente que comunica).
- Investigaciones sobre el clima organizacional, auditorias de comunicación y encuestas de actitudes.
- Publicidad de los productos o servicios que ofrece la empresa a través de folletos, publicaciones, comerciales en prensa, radio y televisión; correo directo; anuncios exteriores en vallas, autotransportes, paradas de autobuses y anuncios espectaculares.
- Artículos promocionales con mensajes inscritos (llaveros, destapadores, bolígrafos, lápices, etcétera).
- Patrocinio de eventos públicos.

Los medios ya mencionados son utilizados en dos contextos: el primero en el momento de ejecutar conductas de comunicación con un objetivo personal específico y la segunda de manera sistemática por los departamentos de la organización para transmitir y recibir mensajes de los miembros.

Existen diferentes maneras de clasificar los medios:

Según T.D Weinshall los clasifica en dos: orales y escritos. Los medios orales se subclasifican en visibles que hacen un gran aporte y ofrecen oportunidades de retroalimentación, éste mantiene una visión de las actitudes y sentimientos generados por la interacción, además de la intervención de la comunicación no verbal, como gestos, distancia física, posición del cuerpo, entre otros; y los invisibles son medios que pueden transmitir rápidamente la información.

Formas de comunicación		Medios de comunicación	Sentidos involucrados
Oral	Visible	Cara a cara Circuito cerrado de televisión	El receptor puede escuchar y ver a la fuente
	Invisible	Teléfono Interfono Radio	El receptor puede escuchar a la fuente, pero no verla
Escrita		Cartas Télex Terminal de computador	El receptor no puede ni escuchar ni ver a la fuente

Tabla 3 Tipología de los medios de comunicación en las organizaciones, basada en la división de T.H. Weinshal.

FERNÁNDEZ, C., (1991), "Medios de comunicación", en La comunicación en las organizaciones, México, Editorial Trillas, 1991, pp. 25

Según G. Goldhaber hay dos tipos: hardware que son los que dependen de una fuente de energía electrónica para su funcionamiento y software que son las capacidades y habilidades para comunicarse de las personas, como son: hablar, escuchar y escribir.

A su vez, G. Goldhaber propone una clasificación de las actividades de comunicación según los niveles de éste: interpersonal, pequeño grupo y organización; y los objetivos por cumplir: informativo, reguladores, persuasivos e integradores.

	<b>Nivel de Comunicación</b>		
<b>Objetivos</b>	Interpersonal	Pequeño grupo	Organización
Informativo	Entrevistas de contratación Entrevistas de despido  Orientación  Informes orales/escritos	Reuniones de grupo de trabajo Reuniones de ejecutivos  Programa de capacitación	“Publicaciones de la casa” Boletín de noticias, panfletos para los empleados Grapevine (rumores)
Reguladores	Reuniones programadas supervisores/anuales Revisiones anuales	Reuniones de ejecutivos Reuniones en momentos de crisis	Declaración de políticas  Memorándum de la compañía Contratos sindicales
Persuasivos	Resolución de problemas Expresar los puntos de vista en relación con políticas	Reuniones de grupos de trabajo Comités de ejecutivos	Panfletos para los empleados Reuniones de staff de supervisores
Integradores	Revisiones anuales Almuerzos informales	Reuniones de grupos de trabajo Reuniones interdepartamentales  Discusiones en momentos de descanso Almuerzos informales	“Publicaciones de la casa” Boletines informativos Acontecimientos sociales Grapevine

Tabla 4 Clasificación de actividades de comunicación según niveles y objetivos

FERNÁNDEZ, C., (1991), “Medios de comunicación”, en La comunicación en las organizaciones, México, Editorial Trillas, 1991, pp. 25

Como una última tipología, que se refiere únicamente con la comunicación interna, tiene como base tres dimensiones: Flujo de comunicación (ascendente, descendente y vertical), Nivel de comunicación (diático, grupal y al nivel de toda la organización) y Tecnología (hardware y software) (Ver Tabla 5)

Por otro lado, las organizaciones necesitan un sistema que administre el uso de todos los medios de comunicación de ésta, que los perciba de una manera holística, es así, que el sistema cumplirá con las siguientes funciones:

- Preparación de planes anuales de comunicación en la organización, el cual establezca objetivos comunicativos para el estudio de las necesidades y así apoyar los objetivos de la organización y formular metas, fijar criterios y establecer estrategias relacionadas con la comunicación.
- Regulación del uso de los medios de comunicación en la organización manteniendo su uso adecuado, dependiendo al contexto y requerimientos particulares.
- Revisión de los medios de comunicación con los que cuenta la organización y evaluación de su utilización.
- Retroalimentación de todos los departamentos de cómo mejorar el uso de los medios.
- Capacitación del personal en el uso de los medios.

		Diático	Grupal	Organizacional
Ascendente ↑	Hardware	Teléfono Facsimil Correo electrónico Teletexto Teleconferencia Télex Telegrama	Correo electrónico Teleconferencia Facsimil	Teléfono abierto
	Software	Entrevistas Cartas Memorando Recados	Reuniones Memorando Rumores Buzón de sugerencias	Mantas o desplegados Recados en las paredes (por ejemplo: quejas de trabajadores) Encuestas o estudios con el personal Buzón de sugerencias Pruebas hechas masivamente
Descendente ↓	Hardware	Teléfono Facsimil Correo electrónico Teletexto Teleconferencia Télex Teletexto Telegrama	Correo electrónico Teleconferencia Facsimil Tableros de avisos electrónicos Pizarrón electrónico Videos	Videos y películas Teleconferencia Letreros electrónicos Radio Grabaciones en audiocasete
	Software	Entrevistas Cartas Memorando Recados	Reuniones Memorando Circulares Rumores Tablero de avisos no electrónicos	Revistas Boletines Rumores Manuales Avisos en cheques, felicitaciones en fechas importantes y artículos promocionales Discursos Informe anual Altavoces Tableros de avisos no electrónicos
Horizontal	Hardware	Teléfono Facsimil Correo electrónico Teletexto Teleconferencia Télex Telegrama	Correo electrónico Teleconferencia Facsimil	

<b>Software</b>	Entrevistas Cartas Memorando Recados	Reuniones Memorando Rumores
-----------------	---	-----------------------------------

Tabla 5 Tipología para los principales medios internos de comunicación.

FERNÁNDEZ, C., (1991), "Medios de comunicación", en La comunicación en las organizaciones, México, Editorial Trillas, 1991, pp. 254-255

Por otro lado, las organizaciones necesitan un sistema que administre el uso de todos los medios de comunicación de ésta, que los perciba de una manera holística, es así, que el sistema cumplirá con las siguientes funciones:

- Preparación de planes anuales de comunicación en la organización, el cual establece objetivos comunicativos para el estudio de las necesidades y así apoyar los objetivos de la organización y formular metas, fijar criterios y establecer estrategias relacionadas con la comunicación.
- Regulación del uso de los medios de comunicación en la organización manteniendo su uso adecuado, dependiendo del contexto y requerimientos particulares.
- Revisión de los medios de comunicación con los que cuenta la organización y evaluación de su utilización.
- Retroalimentación de todos los departamentos de cómo mejorar el uso de los medios.
- Capacitación del personal en el uso de los medios.
- Desarrollo de estrategias para el cambio social dentro de la organización en el incremento de nuevos medios.

## **4.6 PROCESOS DE INVESTIGACIÓN**

Teniendo claro los enfoques, herramientas y medios de comunicación que son claves para el éxito del trabajo de campo, es indispensable también, tener un amplio conocimiento sobre cómo llevar a cabo una buena investigación.

En una empresa respecto al proceso de investigación sobre el tema de Comunicación Organizacional, existen ciertos métodos que forman un procedimiento fundamental en la adquisición de información, éstos son:

**4.6.1** Propósito de la investigación, según Rothman (1980) el fin del presente proyecto se sustentó en la idea de observar cómo se podía mejorar los procesos productivos de la organización. Para lo cual se partió de una observación inicial que permitirá explorar diversas rutas investigativas.

**4.6.2** En los objetivos de la investigación, posteriormente al propósito de la investigación, Kerlinger (1975) sigue con el cuerpo de los objetivos el cual es constituido por las preguntas a las que la investigación pretende dar respuesta. En el caso de la Comunicación organizacional se plantearon los objetivos de tal manera que el cliente pueda identificar fácilmente la información obtenida a partir de la exploración.

**4.6.3** En los modelos conceptuales Reynolds (1983) indica la interrelación hipotética entre los conceptos estudiados y define los conceptos de la investigación, éste presenta tres tipos de modelos:

- Modelo de estímulo-respuesta: “uno de los conceptos desempeña el papel causal y el otro indica el efecto que se presume lograr”
- Modelo de variable interviniente: “Las actitudes hacia la organización como factor interviniente en la relación entre la lectura del medio y el nivel de conocimiento de los objetivos organizacionales”

- Modelo con variable de segmentación: “Éste factor ha sido la unidad organizacional (departamento) y el nivel jerárquico del emisor/receptor de la comunicación organizacional”

**4.6.4** Diseño de investigación: En éste se precisa como se obtendrá la información requerida para verificar el modelo conceptual. En éste Kerlinger (1979) incluye: criterios para la selección de las unidades de estudio, los procedimientos operativos y los instrumentos para la recolección de información y el plan para el análisis de la información. Existen dos tipos de diseños: *exposfacto*, que es aquel que se inicia de una situación o problema, para después averiguar las posibles causas o factores relacionados que ayudan a interpretarla y la *descriptiva*, la cual no compara ningún tipo de factor, sino que se enfoca en estudiar segmentos organizacionales e interpreta las diferencias que puedan existir entre éstas mismas.

**4.6.5** En las técnicas de investigación, consecutivamente del diseño experimental, Babbie (1979) eligen las técnicas por medio de las cuales se recogerá información. Éstas son:

- Encuesta: Muestra pautas comunicación entre los empleados de los distintos departamentos revelando actitudes hacia ésta una y a la vez recogiendo información sobre el buen uso de la comunicación.
- Entrevista: Es una charla parcialmente estructurada, la cual analiza los objetivos de la organización y las situaciones que se viven diariamente en el área laboral.
- Observación: Esta última técnica presenta dos tipos de observación: la *participante* que recoge los comportamientos de las personas en un diario de campo y el *no participante* que ejecuta una lista de actitudes o comportamientos que se pueden cuantificar.

**4.6.6** En las técnicas de análisis en la investigación de la Comunicación Organizacional Padua (1979) se refiere al análisis estadístico de la información, en donde se encuentra una serie de pasos que determina si la investigación cumple con sus propósitos y objetivos, y son los siguiente:

- Codificación: Transforma los valores numéricos de los datos de las técnicas de investigación.
- Captura de datos: Transporta los datos codificados a un medio de almacenamiento de información para así ser analizados en un computador.
- Limpieza de archivos: Se refiere a revisar la información y eliminar los errores que puede traer la misma.
- Análisis univariado de distribución: En éste se verifica la distribución de los datos ya sea de la entrevista, encuesta u observación.
- Cruces por variables de interés: Genera promedios que muestra la interrelación entre dos variables.
- Análisis multivariado: Analiza simultáneamente la interrelación entre más de dos variables.

**4.6.7** En la comunicación de los resultados de una investigación Rothman (1980) sugiere al investigador influir sobre la toma de decisiones, de esta forma debe garantizar: una alta credibilidad en el investigador, una alta legibilidad del mensaje y una marcada orientación hacia los intereses del cliente, un uso variado de medios audiovisuales que garanticen un impacto en la presentación de resultados, y por último, un breve conocimiento de la audiencia, es decir, conocer las características de las personas a quienes se les va a presentar los resultados.

Al llevar a cabo el anterior procedimiento de investigación se podrá evaluar si el nivel de funcionamiento de dicha organización es efectivo, este

funcionamiento evidencia el carácter dinámico del hecho de identificar y recurre a un mecanismo activo que obtenga información en condiciones que cambie constantemente; es decir, se refiere a la posibilidad de crear la información a través de experiencias grupales, las cuales pueden ser inmediatas y representa un conjunto de eventos y datos del pasado.

#### **4.7 NIVEL DE FUNCIONAMIENTO DE UNA ORGANIZACIÓN**

Sin lugar a duda, el primer paso para lograr el cambio es por medio del nivel de funcionamiento de la organización, así mismo, es una forma de intervención que crea expectativas en los involucrados y finalmente conduce a utilizar la información obtenida. Para lograr identificarlo es indispensable estar cerca y observar detenidamente los procesos humanos o las experiencias grupales como fuente de información.

Existen cuatro técnicas centrales en la aplicación en la experiencia grupal como fuente de información relevante, estas son: entrevista, observación, cuestionario y experiencia grupal, en funcionamiento de tres dimensiones básicas:

- “ Quien genera la información: Es generado por una persona, por un grupo, su relación social y los procesos de cada grupo.
- Modalidad básica de conducción: Es la manera en que el proceso de identificación se lleva a cabo en la práctica.
- Naturaleza de los datos: Se refiere a la información cualitativa y a la que tiene la posibilidad de ser tanto cualitativa como cuantitativa.

No solo las técnicas tienen que ver en el nivel de funcionamiento en una organización, sino que también existen cuatro puntos fundamentales en los que interviene el factor humano, la intención de comunicarse y la posibilidad de lograrlo.

- Grado de conveniencia al utilizar la experiencia grupal e identificar el nivel de funcionamiento.
- Tener en cuenta las características personales de los participantes potenciales.
- Conocer ampliamente los aportes de las diferentes corrientes psicosociológicas.
- Contar con la capacidad y habilidad requeridas en la selección e implementación de las técnicas.” (Fernández, 1991, p...)

Un punto importante para resaltar es la parte racional y emocional de los seres humanos, las cuales son medios innatos para considerar a las experiencias grupales como fuente de información esencial. Teniendo en cuenta la información generada por la interacción grupal, forma una energía la cual tiene dos posibles orientaciones; la primera, es la energía grupal orientada hacia el área emocional o afectiva del individuo y la segunda, es la energía grupal orientada hacia la parte racional del individuo y de los miembros del grupo.

#### **4.8 COMUNICACIÓN Y CULTURA**

La parte racional y emocional de los seres humanos va ligada directamente a todo lo referido a cultura y el ambiente que se vive dentro de una organización.

La cultura dentro una organización sin lugar a duda tiene una gran importancia. Se debe comenzar por plantear que una organización sin cultura no existe, “ésta puede ser fuerte o débil, manifiesta o encubierta, más o menos compartida y asumida, adecuada o inadecuada para el logro de la eficiencia y de la productividad organizacionales” (Fernández, 1991)

Según Deal y Kennedy (1985) “Bien sea vigorosa o débil, la cultura ejerce una poderosa influencia en toda la organización, afecta prácticamente a todo,

desde quien recibe un ascenso y qué decisiones se toman, hasta la forma en que se visten los empleados y que deportes practican. Debido a este impacto, se cree que la cultura produce igualmente un efecto importante en el éxito de los negocios” (p. 4-5)

La cultura son los valores y creencias de la organización, es decir, establece la forma en la cual se hacen las cosas dentro de ella. Los valores, determinan lo más destacado y fundamental de la organización y las creencias, son las ideas u opiniones conjuntas sobre cómo deben funcionar.

Hay varios campos que están enfocados en los valores organizacionales, y son los siguientes:

- La compañía como entidad: Se basa en el sentido de pertenencia que tiene el empleado, la cual genera aprobación y admiración de parte del mismo y de la sociedad.
- Los mercados exteriores de la compañía: Se refiere al valor que brinda el producto o servicio y en los factores para la conservación de este valor, es decir, el buen servicio y las necesidades del consumidor.
- Las operaciones internas de la compañía: Se concentra en todos los aspectos necesarios para la solución de problemas y satisfacción del cliente, como son: habilidades, costos, productividad y rendimiento.
- El personal de la compañía: Se centra en las necesidades de las personas que componen la organización.
- Las relaciones de la compañía con la sociedad y el Estado: Son todos los valores, expectativas y obligaciones legales de la empresa.
- Las relaciones de la compañía con la cultura en la que opera: Son las creencias esenciales de la cultura sobre lo que es bueno, respecto a la honradez y la justicia.

Una cultura fuerte, exitosa, es algo más que la forma como se hacen las cosas, es también la manera única, distintiva, como la gente se une en torno a

un propósito común, logra un desempeño superior y trasmite habilidades a otros. Una cultura excelente es un recurso, un activo que ayuda en la implantación de la estrategia corporativa. (Hickman y Silva, 1984)

Existe una clase de manifestaciones, sobre creencias y valores organizacionales, las cuales son:

- Conceptual-simbólicas: Éste contiene la misión, estrategias y objetivos organizacionales, su aparato simbólico y su mitología.
- Conductuales: Son todos los comportamientos e interacciones que se realizan dentro de la organización.
- Estructurales: Comprende las políticas, procedimientos, normas y la estructura del poder que administran en la organización.
- Materiales: Integrada por todo el equipo que cuenta la organización.

Por otro lado, la cultura organizacional va sujeta a la comunicación, esta relación determina la frecuencia, calidad, grado de formalidad y dirección. La manera que se comunica dentro de la organización dependerá de los valores y creencias de ésta para definir el estilo comunicativo y se caracterizará como una cultura de contexto alto o de contexto bajo, según Edward Hall (1976).

En el contexto alto, las personas están estrechamente involucradas, por lo que la información es compartida y los mensajes circulan libremente y el contexto bajo, es todo lo contrario, el personal no está involucrado y son muy independientes en sus actos. La forma en que la comunicación se da dependerá de las manifestaciones de la cultura.

#### **4.9 LA GEOMETRÍA DE LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL**

Para Italo Pizzolante, la comunicación es una herramienta fundamental para dirigir con eficacia y estrategia la imagen propia. Es aquí donde presenta las tres

dimensiones del cuerpo organizacional, que son: entorno, contorno y dintorno. El entorno representa al lugar donde la empresa se encuentra ubicada, el contorno son los rasgos que identifican la organización, es decir, la imagen corporativa, y el dintorno es la parte no tangible donde se encuentra la cultura corporativa, es decir, principios y normas.

Nada mejor que un ejemplo típico para entender el significado de los anteriores conceptos, se visualiza mejor, “si se imagina una casa, ella está rodeada de vecinos, parques, tiendas, calles, ese es su entorno; las paredes, ventanas, techos, el color de la fachada que se ve son su contorno y aquello que no se ve, es decir su distribución interna, su estilo de decoración, sus cuartos, baños, salones, son su dintorno” (Pizzolante, 2001)

#### **4.10 COMUNICACIÓN Y AMBIENTE**

El ambiente de una organización tiene unos factores físicos y sociales externos que se tienen en cuenta para la toma de decisiones. Existen tres puntos importantes: el estudio del ambiente relevante para una organización, la toma de decisiones que involucren positivamente el efectivo trabajo de la organización y que esta estructura es mejor entendida desde el punto de vista de los sistemas.

Cuando se habla del ambiente organizacional, es acerca de los aspectos relevantes o importantes para la empresa, es decir, son todas las cosas que afectan para su buen funcionamiento. Lo relevante de cada organización es según su estructura interna, sector que pertenece y de su situación en tiempo y espacio.

Según Levinson (1980) el ambiente relevante se puede dividir en estímulos primarios y secundarios. Los estímulos primarios proceden del contexto del mercado, los proveedores y las condiciones laborales, los cuales afectan

directamente a la organización y los estímulos secundarios están compuestos por lo legal, el transporte, los competidores, el desarrollo tecnológico y las tendencias económicas, sociales y políticas del país, que afectan el entorno completo de la organización de una manera más general.

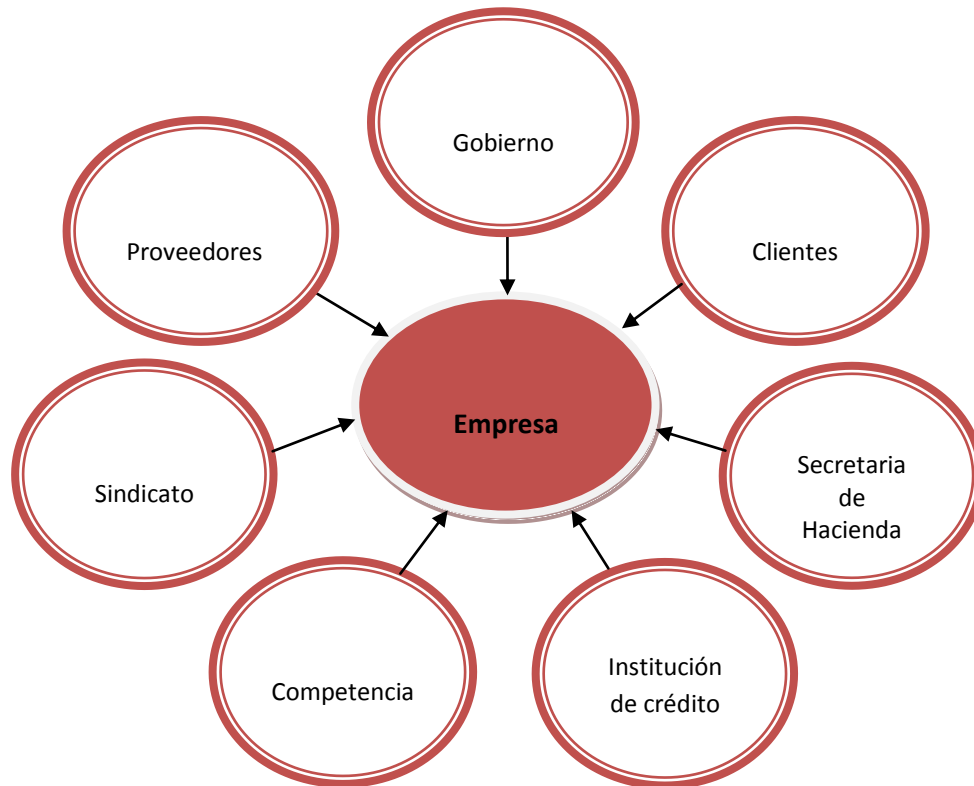


Gráfico 3 Percepción que tiene un empresario de su entorno.

FERNÁNDEZ, C., (1991), "El ambiente de la organización", en La comunicación en las organizaciones, México, Editorial Trillas, 1991, pp. 276

La toma de decisiones dependerá de la información obtenida del ambiente exterior a la organización, como son: la economía, las innovaciones tecnológicas, las reformas legales y otros campos sociales; teniendo como base estos cambios, se constituirán adaptaciones para el ambiente de la organización.

Por último, está el contexto de la teoría de los sistemas el cual permite entender a las organizaciones en un continuo proceso de innovación de insumos a resultados y crea el ambiente organizacional de una forma flexible y cambiante.



Gráfico 4 Principales elementos en la conceptualización de una organización como sistema abierto.

FERNÁNDEZ, C., (1991), "El ambiente de la organización", en La comunicación en las organizaciones, México, Editorial Trillas, 1991, pp. 280

Para que el ambiente organizacional sea percibido con claridad, existen cinco conceptos claves que facilitan su comprensión: turbulencia, hostilidad, diversidad, desintegración y escasez.

La turbulencia se ocasiona por los diferentes cambios que tiene la tecnología, el mercado y la economía (oferta y demanda). La hostilidad se caracteriza por ser dominante, estresante y arriesgado, el cual genera frustraciones. La diversidad

está presente cuando los mercados de una organización se mueven en entornos diferentes. La desintegración es el grado de organización que tiene la empresa. Y la escasez es cuando no hay suficientes materias primas o recursos humanos los cuales sobreviven como sistema según su conocimiento apropiado y administración de los mismos.

## 5. PROBLEMA DE INTERVENCIÓN

### 5.1 DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

La teoría de los sistemas plantea un análisis de la comunicación organizacional a tres niveles: estructural, funcional y comunicacional. En el nivel estructural vemos que Produmallas R.C. LTDA., según el organigrama de la empresa, establece procesos los cuales se encuentran acorde con la infraestructura de la empresa: proceso de Producción, proceso de Ventas, proceso de Logística, proceso de Recursos Humanos, proceso de Calidad, proceso de Infraestructura, proceso Contable y proceso de Direccionamiento Estratégico. Estos procesos concluyen en uno solo, el cual constituye un modelo de comunicación, que es encabezado por el departamento de Gerencia General y la Subgerencia que conforman la junta de socios.

En cuanto al segundo nivel de abstracción, el funcional, referente al aspecto de comunicación, la empresa presenta una comunicación descendente que comienza desde la cabeza de la estructura, es decir, el Gerente General y termina en los departamentos de menor rango. Esta información circula por medio de canales como el teléfono, carteleros y memorandos, pero predomina el canal verbal directo.

En el tercer nivel, el de la comunicación organizacional, tenemos dos ámbitos comunicativos: el externo y el interno. En el primer ámbito, el externo, se observa que el teléfono es utilizado solamente por los departamentos de oficina los cuales no tienen restricciones en el momento de usarlo.

A pesar de que existen los medios de comunicación, tales como: computadores, servicio de internet, reuniones, fax, no son utilizados para la comunicación interna, sino son propios para la comunicación externa; por ejemplo, los computadores se encuentran en los departamentos de ventas,

contabilidad, producción, gerencia y subgerencia, que se utilizan para realizar cotizaciones, facturas, pedidos, sistematización de datos, entre otras. El servicio de Internet que también está presente en los anteriores departamentos ayuda a complementar las actividades mencionadas anteriormente con la característica de facilitar el envío de documentos a clientes, proveedores, etc. Las reuniones se manejan básicamente por departamento, más no hay reuniones que involucren todos los departamentos. Y el fax, presente en el departamento de ventas y gerencia, que permite una comunicación directa con los clientes.

En el ámbito interno predomina la comunicación verbal y directa entre los procesos que integran el organigrama de la empresa.

Por medio de la observación directa se evidenció que en la comunicación interna se utilizan dos mecanismos: las carteleras y los memorandos. El manejo que se le da a la cartelera es de comunicación para los operarios, que contiene información sobre: la caja de compensación familiar, planes de turismo, Fondo Nacional del Ahorro, comunicaciones generales de seguridad social, entre otros. Y los memorandos, los cuales son emitidos de la Gerencia a los colaboradores.

La dificultad es que aunque tienen los medios básicos para una comunicación fluida (computadores, servicio de internet, reuniones, fax) no los utilizan de una manera adecuada en la comunicación interna; puesto que al no utilizarlos dentro de la organización como consecuencia se continuará evidenciando un lento flujo de información que generará ineficiencia de parte del personal y de este modo habrá fallas en la producción y la entrega a tiempo del producto.

Dado que la comunicación en Produmallas R.C LTDA. es estrictamente verbal y directa puede traer falencias en la productividad del personal, ya que dicha información al ser difundida de manera verbal no deja constancia escrita de lo dicho, como lo muestra la tabla 3, de esta manera se podría cometer graves errores en un futuro.

Es aquí donde es evidente que la comunicación es únicamente descendente, en la cual no existe ninguna retroalimentación por parte de los rangos inferiores de Produmallas R.C LTDA., hacia los de mayor nivel jerárquico.

Teniendo presente esta situación en la comunicación organizacional de Produmallas R.C. Ltda., se realiza el siguiente planteamiento: ¿qué aspectos se pueden mejorar para optimizar los procesos comunicativos de la empresa Produmallas RC Ltda.?

## 6. METODOLOGÍA

### 6.1 MATRIZ

OBJETIVOS		CATEGORIA ¿Cuál es el significado de...?	INSTRUMENTO ¿Cómo obtengo la información...?	RESULTADO ¿Con este instrumento debo llegar a...?
<b>GENERAL</b>	Elaborar instrumentos y mecanismos para el fortalecimiento de la comunicación organizacional de la empresa.			
<b>ESPECÍFICOS</b>	1.1.1 Caracterizar los procesos de comunicación organizacional de la empresa Produmallas R.C. LTDA.	-Herramientas -Proceso de investigación	-Entrevista -Observación directa -Análisis de archivos	Registro de todos los procedimientos de comunicación.
	1.1.2 Identificar las falencias en la comunicación destacando sus causas y consecuencias para la organización.	Fallas en la comunicación	-Entrevista -Observación directa. -Encuesta	Tener definidos claramente los problemas de comunicación.
	1.1.3 Elaborar una propuesta de instrumentos y mecanismos para optimizar los procesos comunicacionales de la empresa.	Instrumentos y mecanismos		Propuesta

La matriz está basada en los objetivos específicos de la investigación, los cuales se clasifican en Categoría, Instrumento y Resultado.

El primer objetivo, Caracterizar los procesos de comunicación organizacional de la empresa Produmallas R.C. LTDA., en la Categoría se tienen en cuenta temas principales del marco teórico como son: las herramientas basadas en la comunicación interna, comunicación externa, clientes, relaciones públicas y la publicidad institucional) y el Proceso de investigación. Los instrumentos utilizados para este objetivo son: la entrevista realizada a la Subgerente y a un asesor comercial, la encuesta realizada a al personal, la observación directa a través de fichas y fotografías y el análisis de archivos tanto digitales como físicos. Con la aplicación de lo anterior obtener como resultado el Registro de todos los procedimientos de comunicación.

El segundo objetivo, Identificar las falencias en la comunicación destacando sus causas y consecuencias para la organización; en la Categoría se pretende identificar las fallas en la comunicación. En los Instrumentos: la entrevista con el fin de capturar información y opiniones relevantes de miembros de la organización y la observación directa para identificar el patrón del modelo de comunicación que maneja la empresa. En cuanto al resultado, se quiere tener definidos claramente los problemas de comunicación.

Y el tercer objetivo, Elaborar una propuesta de instrumentos y mecanismos para optimizar los procesos comunicacionales de la empresa, en la Categoría se identifican cuáles son los instrumentos y mecanismos que se deben utilizar para una solución del problema y como resultado tener una propuesta como Plan de desarrollo de Comunicación dentro de la empresa.

## 6.2 ENTREVISTA

TARGET	RESULTADOS
Directivos	1. Políticas de comunicación de la empresa
	1. Organigrama de comunicación de procesos
	3. Retroalimentación
	4. Eficacia
	5. Conocimiento del personal en el área.
	6. Políticas de trabajo.
	7. Plan de capacitación.
Ventas y Producción	1. Recursos tecnológicos.
	2. Procesos de venta.
	3. Productividad

Respecto a la entrevista elaborada se mencionaron varios aspectos importantes como fueron: Historia, ubicación, producción y ventas, personal, y comunicación. Se realizaron dos entrevistas, la primera fue a la Subgerente Paola Ramírez y la segunda al Asesor Comercial Roberto Forero.

En la entrevista de los Directivos se obtuvo como resultado que no existía ninguna política de comunicación de la empresa, ya que no hay ningún modelo de comunicación estipulado en el Certificado de Calidad, es decir, manejan un modelo intuitivo. Tampoco manejan ningún tipo de retroalimentación, en donde los colaboradores no pueden dar sus opiniones, dado que no informan a la organización qué tan bien se comprende y cuáles sus políticas se aplican. Por otro lado, se obtuvo que sí existen políticas de trabajo para cada departamento pero, de igual manera no se encontró un organigrama de comunicación, puesto que no existe un departamento designado para este fin. Y respecto al personal, sí presenta los conocimientos debidos para tener una buena productividad

dentro de la organización, ya que éste cumple con un plan de capacitación que se lleva a cabo al iniciar el proceso de contratación.

En la entrevista de Ventas y Producción se obtuvo como resultado que cuentan con los recursos tecnológicos necesarios para la producción del producto, teniendo así unos procesos de venta exitosos por la buena comunicación con el cliente, sin embargo, si se usaran los recursos tecnológicos dentro de la organización, no solo por parte de la producción, sino también de la comunicación habría mayor productividad.

### **6.3 ENCUESTA**

Respecto a la encuesta elaborada se mencionaron aspectos, tales como: Internet, correo electrónico interno y personal, reuniones, cartelera y retroalimentación. En la empresa hay veinte (20) empleados incluyendo la parte administrativa y operaria, de los cuales se encuestó a las veinte (20) personas, que equivale al 100% del personal.

A continuación se presentan los respectivos gráficos de las preguntas realizadas:

a. Establezca si está en acuerdo o en desacuerdo con.

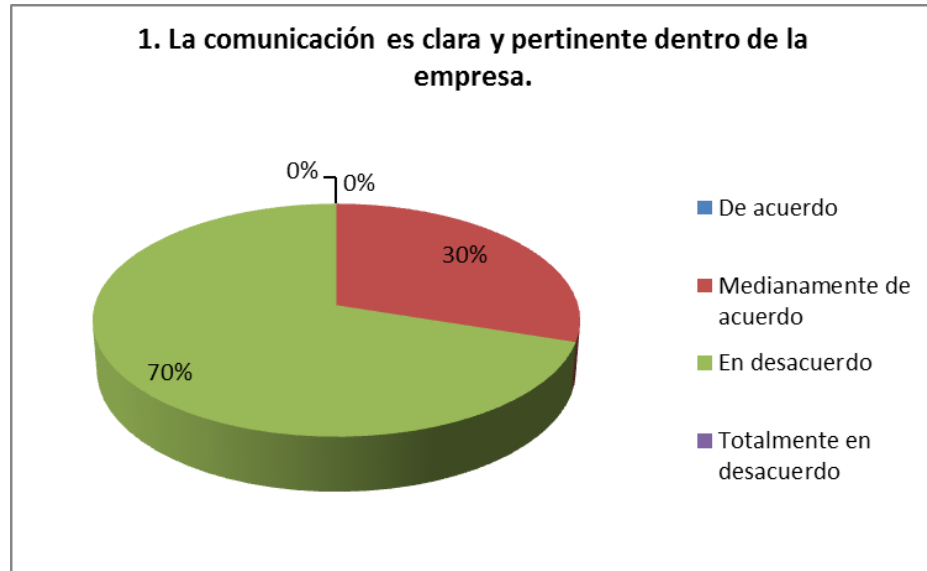


Gráfico 5 Encuesta: Pregunta No. 1 Comunicación

El 70% está medianamente de acuerdo que la comunicación es clara y pertinente y el 30% está en desacuerdo. Esto indica que la comunicación no es completamente adecuada para la organización.

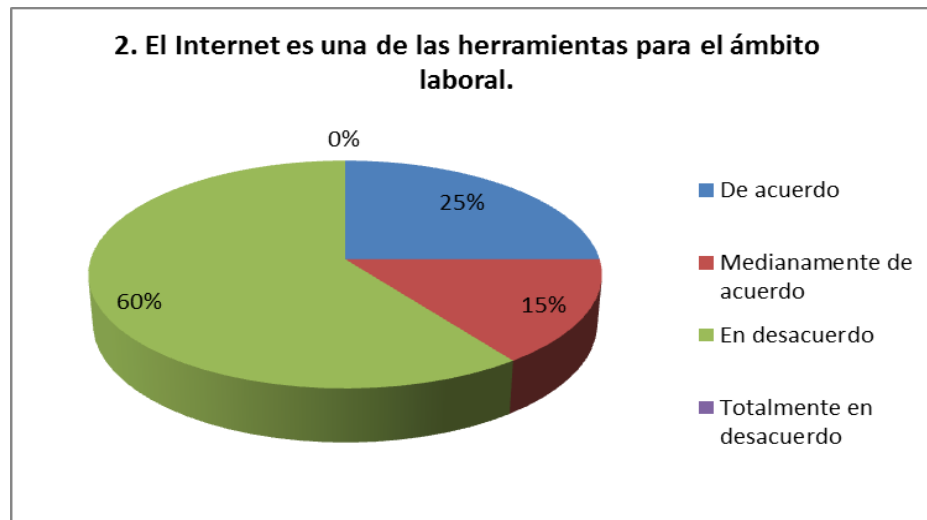


Gráfico 6 Encuesta: Pregunta No. 2 Internet

El 25 % indica que esta de acuerdo en que el Internet es una de las herramientas para el ámbito laboral, el 15% está medianamente de acuerdo y el 60% está en desacuerdo. Esta gráfica muestra que el Internet no es una herramienta importante para el funcionamiento de la empresa.

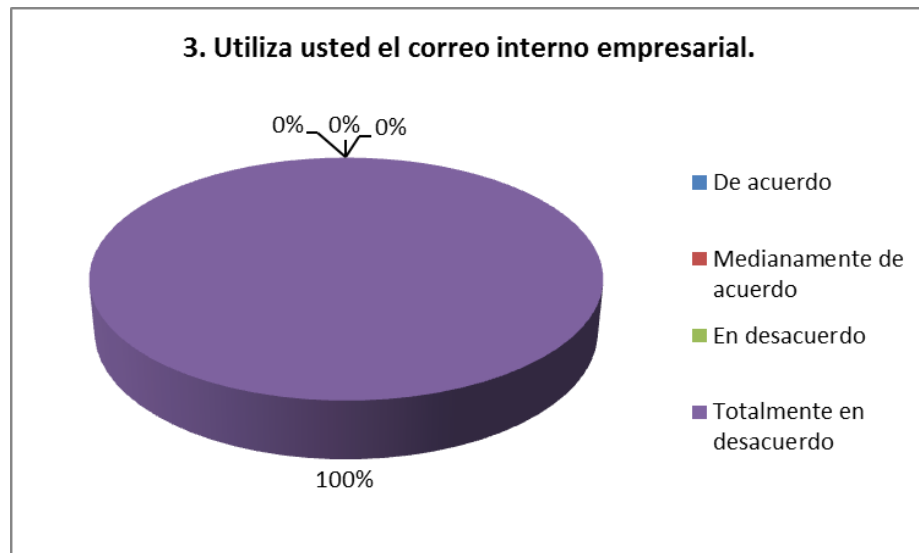


Gráfico 7 Encuesta: Pregunta No. 3 Correo interno empresarial

El 100% esta totalmente en desacuerdo en utilizar el correo interno de la empresa. Con esto se puede suponer que no existe un correo interno en la empresa.

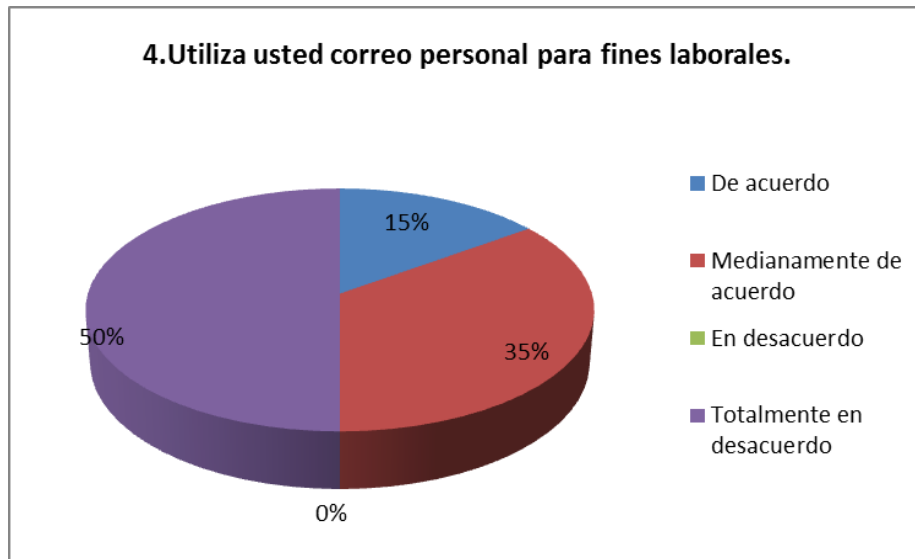


Gráfico 8 Encuesta: Pregunta No. 4 Correo personal

El 15% está de acuerdo en utilizar el correo personal para fines laborales. El 35% está medianamente de acuerdo y el 50% está totalmente en desacuerdo. Esto indica que un porcentaje significativo de los encuestados mantienen una comunicación laboral por medio del correo personal.

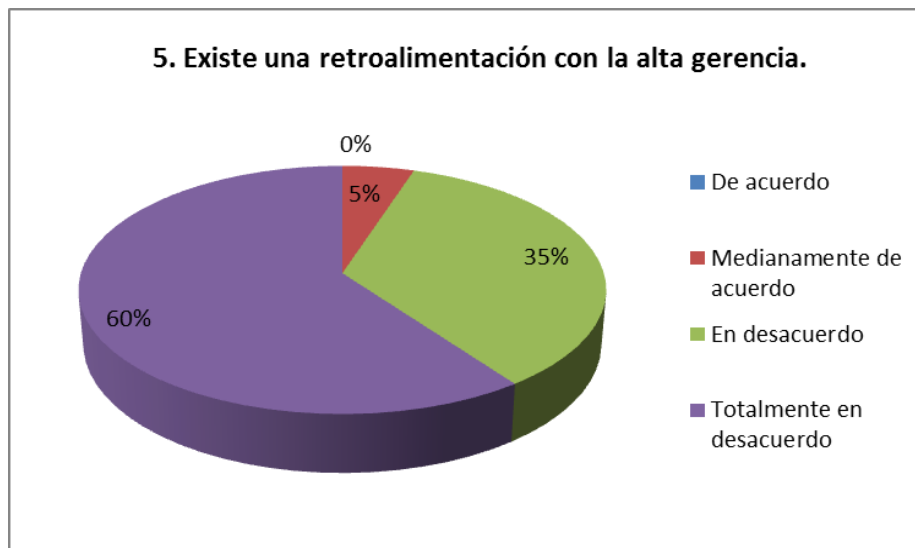


Gráfico 9 Encuesta: Pregunta No. Retroalimentación

El 5% está medianamente de acuerdo que hay una retroalimentación con la alta gerencia, el 35% está en desacuerdo y el 60% está totalmente en desacuerdo. Se puede deducir que la retroalimentación es muy baja o que incluso no existe en la empresa.

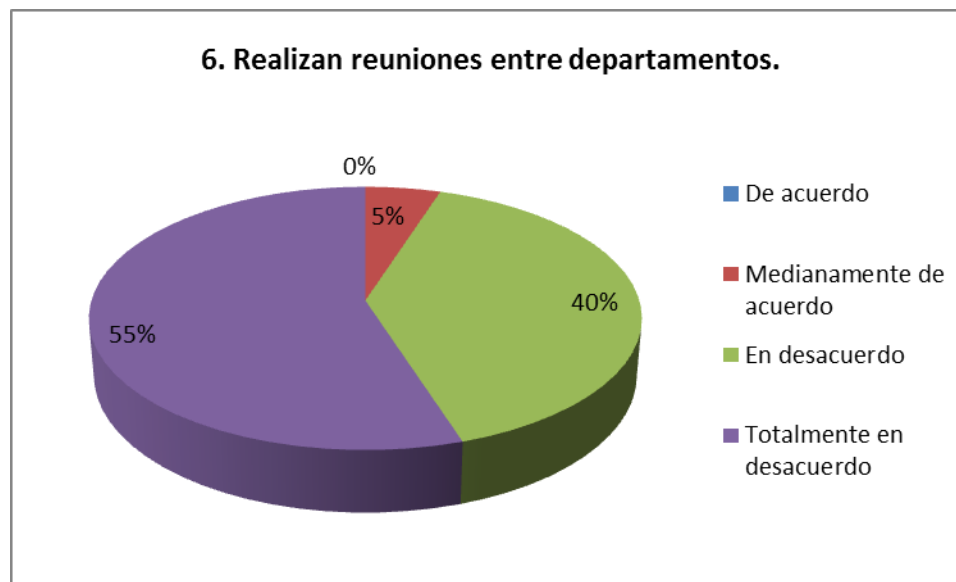


Gráfico 10 Encuesta: Pregunta No. 6 Reuniones

El 5% está medianamente de acuerdo que hacen reuniones entre departamentos, el 40% está en desacuerdo y el 55% está totalmente en desacuerdo. Esta gráfica podría indicar que se realizan muy pocas reuniones o incluso no se llevan a cabo dentro de la empresa.

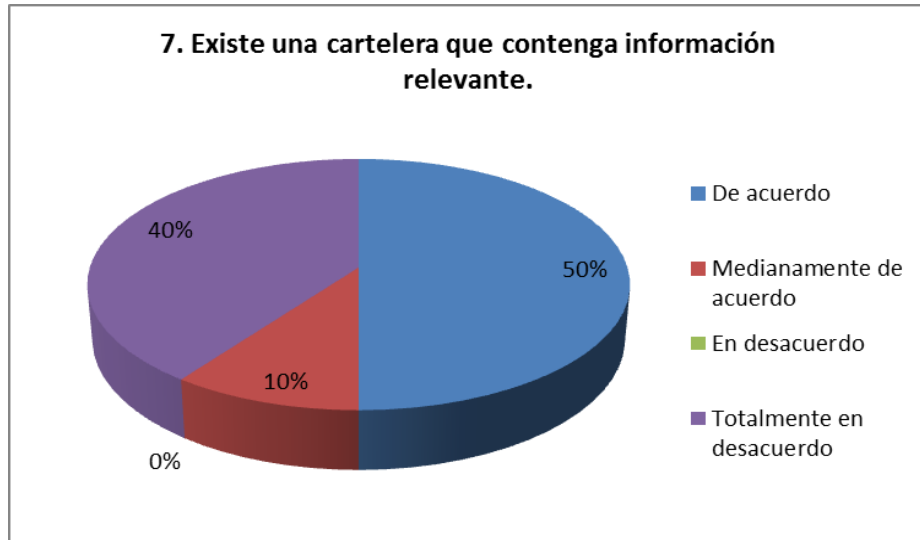


Gráfico 11 Encuesta: Pregunta No. 7 Cartelera

El 50% está de acuerdo que la cartelera contiene información relevante, el 10% está medianamente de acuerdo y el 40% está totalmente en desacuerdo. Esto muestra que más de la mitad de los encuestados afirman tener una cartelera con información de su interés.

b. Establezca con qué frecuencia usted:

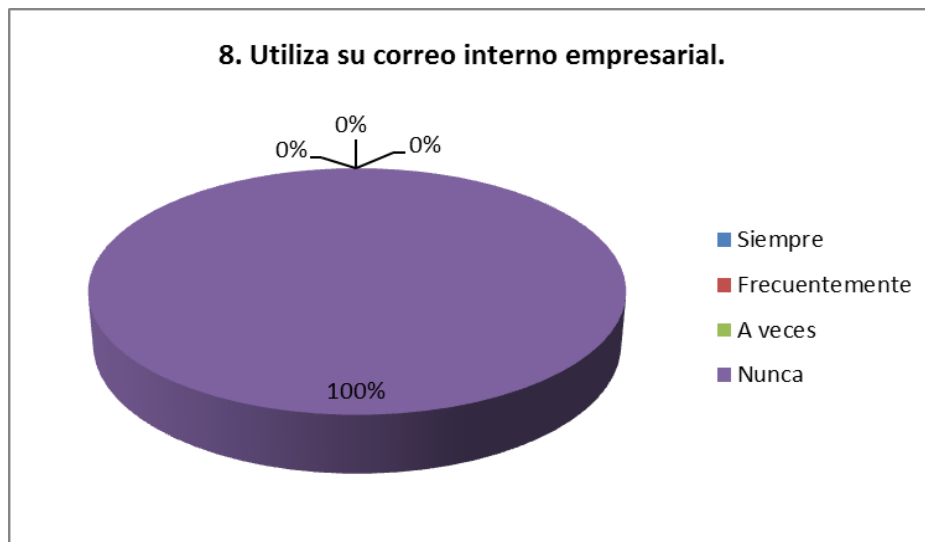


Gráfico 12 Encuesta: Pregunta No. 8 Uso del correo interno

El 100% respondió que nunca ha utilizado el correo interno empresarial. Con esta respuesta se deduce que no tienen un correo interno para su comunicación laboral.

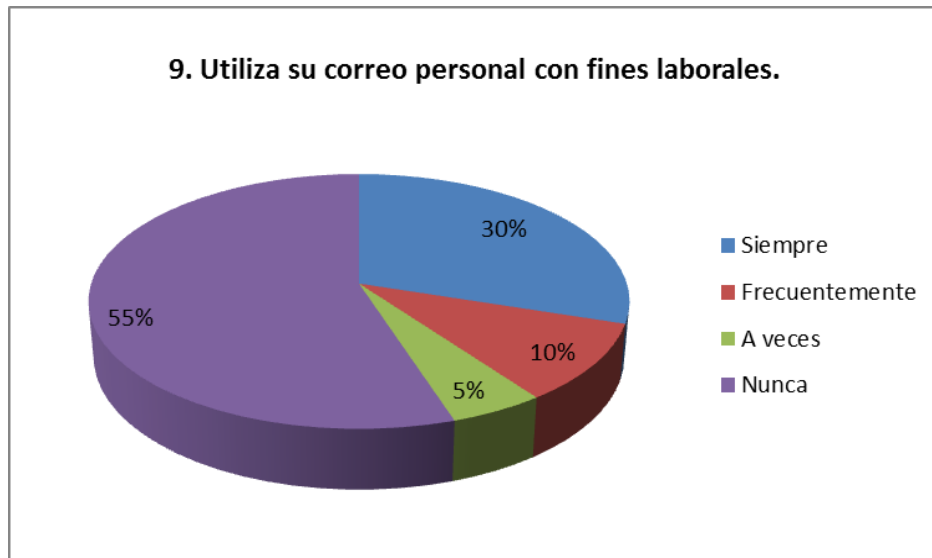


Gráfico 13 Encuesta: Pregunta No. 9 Uso del correo personal

El 30% respondió que siempre utiliza el correo personal para fines laborales, el 10% respondió que lo utiliza frecuentemente, el 5% a veces y el 55% nunca lo ha utilizado. Esta gráfica demuestra que el correo personal no predomina en la comunicación de los empleados.

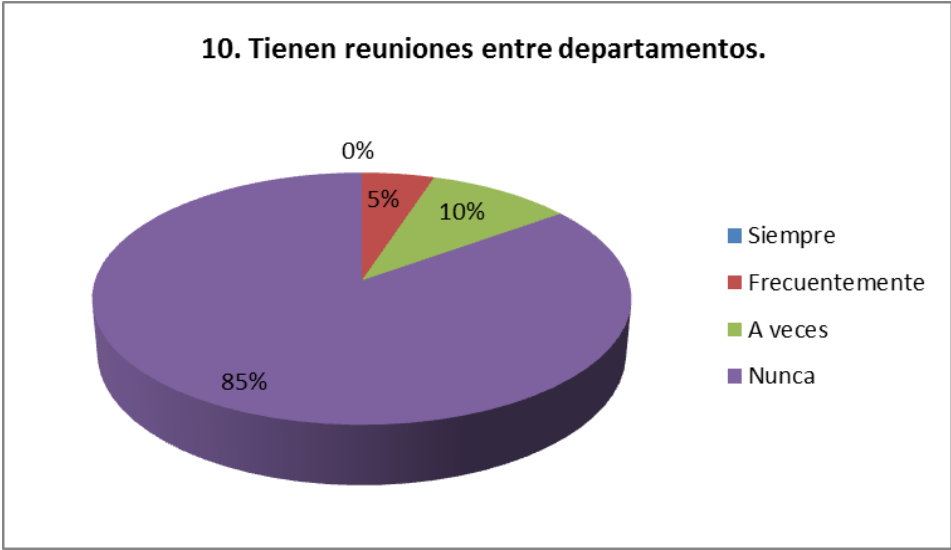


Gráfico 14 Encuesta: Pregunta No. 10 Frecuencia de reuniones

El 5% respondió que tienen reuniones entre departamentos frecuentemente. El 10% a veces y el 85% nunca tienen reuniones. Esto indica que no realizan reuniones con la frecuencia necesaria para la organización.

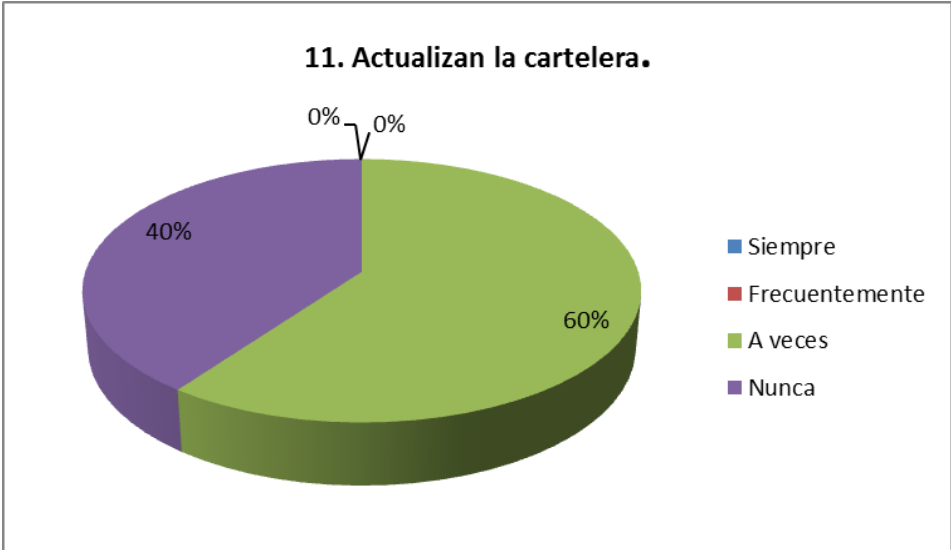


Gráfico 15 Encuesta: Pregunta No. 11 Actualización de la cartelera

El 60% respondió que a veces actualizan la cartelera. El 40% respondió que nunca actualizan la cartelera. Esto muestra que en la empresa no tienen la suficiente información para actualizar o renovar la cartelera empresarial.

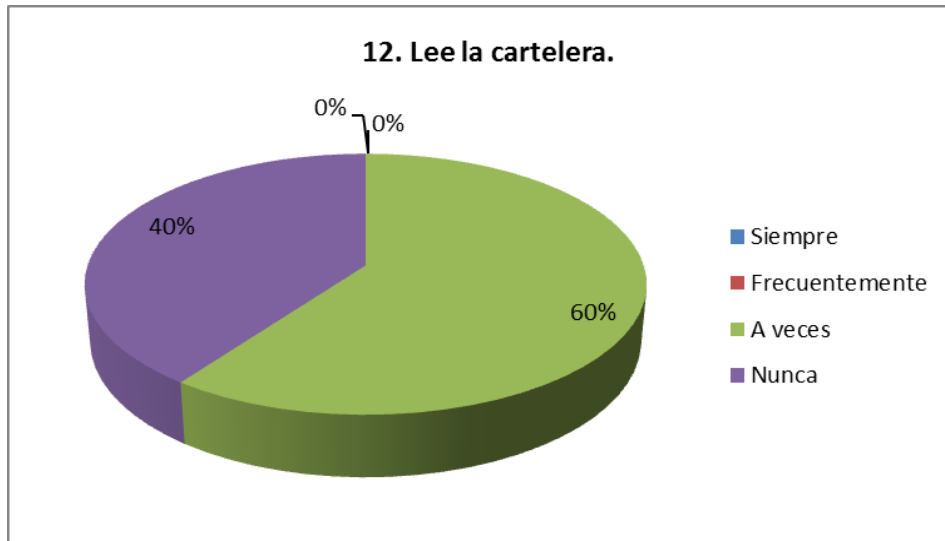


Gráfico 16 Encuesta: Pregunta No. 12 Lectura de cartelera

El 60% respondió que a veces lee la cartelera. El 40% respondió que nunca lee la cartelera. Esto muestra que para la mayoría de los encuestados la cartelera tiene información o temas relevantes para el personal.

- c. ¿Qué sugiere para mejorar la comunicación interna de Produmallas R.C Ltda.?

En relación con esta pregunta los encuestados respondieron en general que necesitaban una mayor organización en cuanto a la manera en que comunican entre ellos, así mismo, tener en cuenta sus opiniones en temas relacionados a su área de trabajo, mejorar el contacto directo con sus jefes y la creación de elementos o medios para el manejo de la comunicación.

## 6.4 OBSERVACIÓN DIRECTA

OBJETO	REGISTRO
Cartelera	Fotografía
Teléfono	Ficha
Fax	Ficha
Computador	Ficha

### 6.4.1 CARTELERA

Existen dos carteleras, una en el cuarto donde se encuentran los casilleros de los operarios, la cual tiene información sobre la caja de compensación familiar, planes de turismo, fondo nacional del ahorro, comunicaciones generales de seguridad social (Imagen 3). La segunda, en el departamento de ventas, la cual no cumple la función que debería desempeñar de informar a los trabajadores sino que la utilizan para colgar las llaves (Imagen 4).



Imagen 2 Cartelera de los operarios



**Imagen 3 Cartelera de oficina**

#### **6.4.2 TELÉFONO**

Cada miembro de los departamentos de Ventas, Producción, Contabilidad y Gerencia tiene un teléfono, es decir, en total Produmallas R.C LTDA., cuenta con siete (7) teléfonos.

<b>LUGAR</b>	<b>CANTIDAD</b>
Departamento de Ventas	3
Departamento de Producción	1
Departamento de Contabilidad	2
Gerencia	1

### 6.4.3 FAX

Hay dos (2) fax ubicados en el departamento de Ventas y Gerencia respectivamente.

### 6.4.4 COMPUTADOR

Produmallas R.C LTDA., cuenta con seis (6) computadores situados en los departamentos de Ventas, Producción, Contabilidad y Gerencia, todos con internet.

LUGAR	CANTIDAD
Departamento de Ventas	2
Departamento de Producción	1
Departamento de Contabilidad	2
Gerencia	1

### 6.5ANÁLISIS DE ARCHIVOS

ARCHIVO	RESULTADOS
Electrónicos	1. Existencia de la página web. 2. Uso de un correo electrónico interno.
Organigrama	1. Ejecución adecuada de las actividades por cada departamento.
Certificación de Calidad	1. Estipulación de políticas de comunicación de la empresa.

## 6.5.1 ELECTRÓNICOS

### 6.5.1.1 Existencia de la página Web

La dirección URL de Produmallas R.C LTDA., es: <http://www.produmallas.com/>. En esta se encuentra la información más relevante de la empresa, los productos que ofrecen y el medio de contacto. Las diferentes pestañas son: Inicio, Nosotros, Productos, Accesorios y Contáctenos. En el Inicio aparece el logo, imágenes de algunos productos y el botón para ingresar a la otra información (Ver Imagen 3); en el link “Nosotros” está la descripción de la organización, la misión, visión y política de calidad (Ver Imagen 4); en “Productos” existen varios links que permiten visualizar las diferentes mallas especificando sus características técnicas y una imagen de las mismas (Ver Imagen 5). En “Accesorios” se encuentra la descripción de los cuatro productos adicionales a las mallas que comercializa Produmallas R.C LTDA (Ver Imagen 6); y en “Contáctenos” esta el formulario correspondiente para comunicarse con la empresa (Ver Imagen 7).

En la parte superior izquierda de la página se puede observar el logo, la dirección, teléfonos, fax y correos electrónicos, y en la parte superior derecha de ésta se ve el logo de Bureau Veritas que es la acreditación de ISO 9001-2008. En cuanto a la imagen general de la página web está caracterizada por su identidad corporativa, es decir, los colores son los mismos del logo, azul, blanco y rojo.

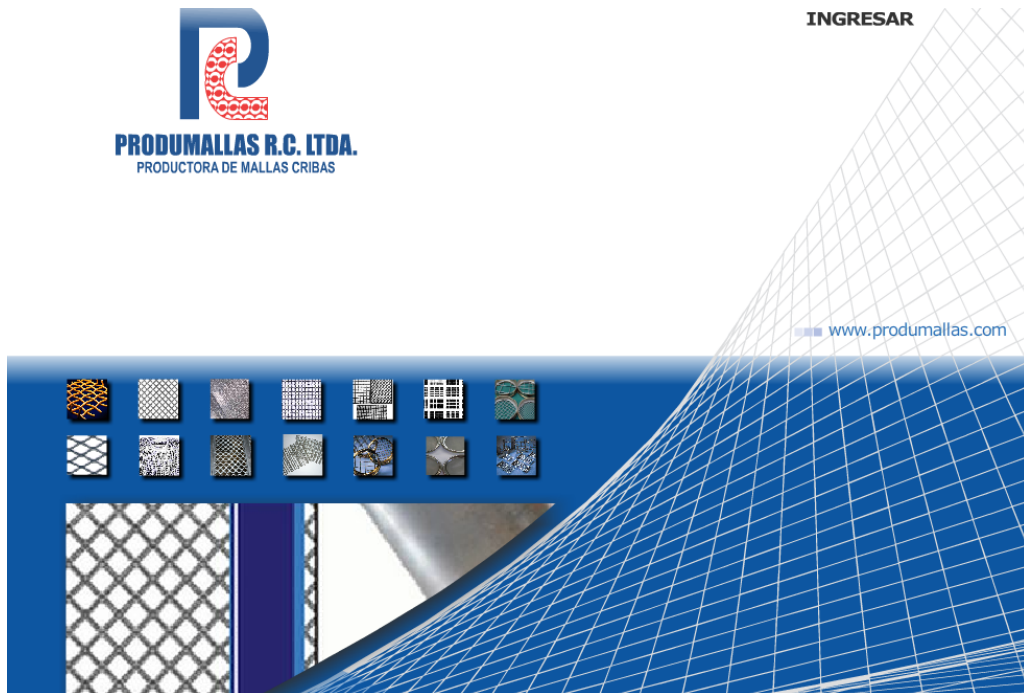


Imagen 4 Entrada principal de la página web

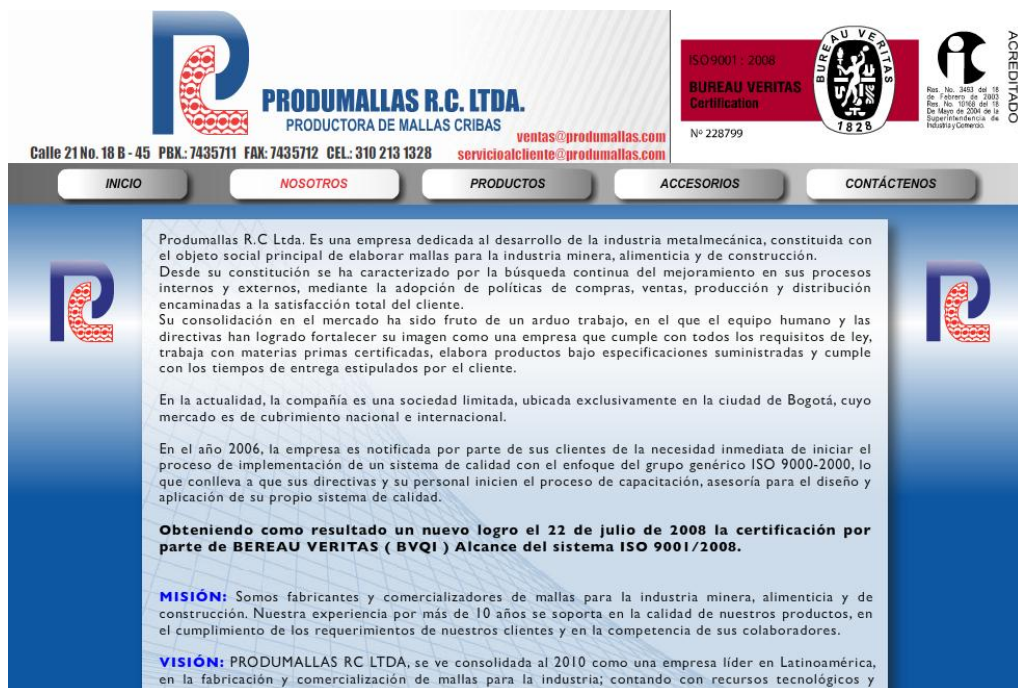


Imagen 5 Presentación de la empresa en la pagina web



Imagen 6 Presentación de productos principales en la pagina web



Imagen 7 Presentación de accesorios en la pagina web



**Imagen 8 Contacto de la empresa por medio de la pagina web**

### 6.5.1.2 Uso de un correo electrónico

Independientemente que exista internet, página web y correo electrónico para los clientes, no existe un correo electrónico institucional para los trabajadores, por el cual se puedan comunicar dentro de la misma organización.

### 6.5.2 ORGANIGRAMA

Ejecución adecuada de las actividades por cada departamento.

Existe un Manual de Funciones y Perfiles en el cual se explican las actividades que cada cargo debe llevar a cabo. Dichas funciones son efectivas en casi toda su totalidad.

### **6.5.3 CERTIFICACIÓN DE CALIDAD**

#### Políticas de comunicación de la empresa

En 2008 la empresa Produmallas RC Ltda., obtuvo la Certificación de Calidad ISO 9001 versión 2008. En la revisión documental se pudo constatar la existencia de los documentos donde se describen los procesos de cada departamento, los formatos de los procesos y la caracterización logística.

Las políticas de comunicación no son explícitas en los documentos revisados. Así mismo, en el organigrama de la empresa no aparece un proceso dedicado al tema de la comunicación. Esto conduce a pensar que el modelo de comunicación que sigue Produmallas R.C. Ltda., es de carácter empírico.

## 7 PLAN DE INTERVENCIÓN

Para dar cumplimiento al objetivo central del presente trabajo de elaborar instrumentos y mecanismos para el fortalecimiento de la comunicación organizacional de la empresa Produmallas R.C. Ltda., se hace necesaria la incorporación de un plan de comunicación que quede por escrito dentro de los procesos de la misma, teniendo en cuenta la Teoría de los Sistemas en el organigrama, las funciones determinadas de cada departamento y los medios que intervienen en cada proceso de comunicación, los cuales se presentan a continuación:

### 7.1 Diseño de políticas de comunicación de la empresa

Implementar dentro de las políticas de la empresa los procesos de comunicación, metodologías, normas y reglas, son necesarias para utilizarlas en el momento requerido.

La política y la comunicación están relacionadas entre sí tanto en la parte social e individual puesto que la comunicación es una actividad política.

Las siguientes son las políticas de comunicación que se proponen para implementarse en Produmallas RC. Ltda. :

1. El sistema de comunicación facilitará los medios para transmitir información que contribuya con el cumplimiento de objetivos planteados por la empresa.
2. La comunicación deberá indicar lo que acontece al interior de la empresa y transmitir mensajes corporativos.

3. Los medios de comunicación escritos como, correo electrónico, memorandos, instrucciones, buzón de mensajes, recados, carteleras, reportes, circulares y posters, deben ser concisos, pertinentes y puntuales hacia el receptor, transmitiéndoles la imagen corporativa de la empresa.
4. Los medios de comunicación verbales como, teléfono, teleconferencias, videos, altavoces y reuniones, deben ser concisos, pertinentes y puntuales hacia el receptor, teniendo en cuenta siempre la terminología específica de la empresa.
5. Las tecnologías de comunicación e información deberán suministrar información detallada a los empleados, con relación al Manual de Funciones.
6. El sistema de comunicación deberá establecer un perfil de comunicación eficiente entre los trabajadores, la alta gerencia y los diferentes departamentos y divisiones de la organización.
7. El modelo de comunicación debe promover la participación del personal en las actividades establecidas.
8. La información organizacional deberá fluir con rapidez y eficacia.
9. Las carteleras deberán llevar información ordenada, clara y de interés para los trabajadores.
10. El buzón de sugerencias se ubicará un en sitio estratégico con el fin de recoger las opiniones del personal.
11. Las reuniones privadas se realizarán con el jefe inmediato las veces que considere pertinente.
12. Las reuniones entre departamentos se realizarán mensualmente.

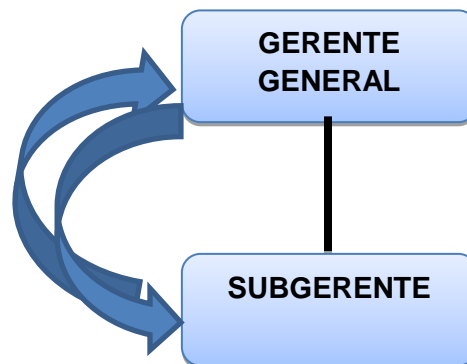
## 7.2 Organigrama de comunicación de procesos

En la empresa Produmallas R.C Ltda., el problema principal es que no tienen establecido un proceso que facilite la fluidez de la comunicación e información; por esta razón, se quiere realizar unos esquemas básicos para que no existan problemas dentro de esta interacción.

Para un proceso de comunicación se necesita un emisor y un receptor en donde se involucra el mensaje y la información o retroalimentación de está. Cada uno de los personajes debe tener un tipo de habilidades para mejorar la interacción de ambas partes.

En el caso del emisor, debe congeniar con el receptor, seleccionar el momento y la información adecuada, además de elegir el canal o medio de comunicación por el que se va a trasmitir. Y en cuanto al receptor, debe demostrar interés sobre el tema y dejar hablar al emisor, mantener una escucha activa y minimizar las barreras para que el mensaje se reciba en los mejores términos y sin dificultad.

A continuación, mostraremos los diferentes procesos que se generan dentro de la empresa y cuáles serían los posibles canales que pueden utilizar para la comunicación:



## **Gráfico 17 Comunicación entre Gerente – Subgerente**

Como se muestra en el gráfico 5, la relación de Gerente - Subgerente, es una comunicación directa y de retroalimentación, ya sea un comunicado del Gerente hacia los departamentos, en donde el Subgerente es el intermediario o el Subgerente comenta sobre acontecimientos, opiniones o sugerencias que resulten de los empleados de la empresa.

Los medios que más se utilizan para este tipo de relación son la verbal, en reuniones directas o escritas con cartas que notifiquen decisiones, comunicados, reglas, etc., dentro de la empresa.

También existe la comunicación Subgerente – Departamentos (Gráfico 6), en la cual existe una interacción de intermediadores, en donde cada uno delega, expone y explica cada una de las acciones y documentos que se realizan en el departamento y de igual forma el Subgerente da sus opiniones e informa al Gerente.

De esta manera, los directores o líderes de cada departamento son los responsables de que todos los procesos dentro de su división estén hechos correctamente. Además, de la comunicación vertical que tienen los departamentos con el subgerente y viceversa, también existe una comunicación horizontal entre los departamentos estableciendo paso a paso el proceso para el termino del producto.

Los medios de comunicación más comunes son las reuniones, el correo electrónico, cartas de diversos formatos, carteleras, avisos, etc.

Por otra parte se encuentra la relación entre Subgerente – Contador (Gráfico 6) en donde también puede existir la relación entre Gerente – Contador, en la cual se manejan asuntos como pérdidas y ganancias,

nomina, balances, etc., en esta interacción se encuentra el control financiero, este sirve de Información para los superiores para saber el funcionamiento de la empresa y a la vez el contador proporciona análisis y consejos de lo que sucede actualmente en la empresa.

En este tipo de relación, los medios que más se utilizan son: cartas, memos, tablas, gráficos, egresos, ingresos y demás documentación financiera.

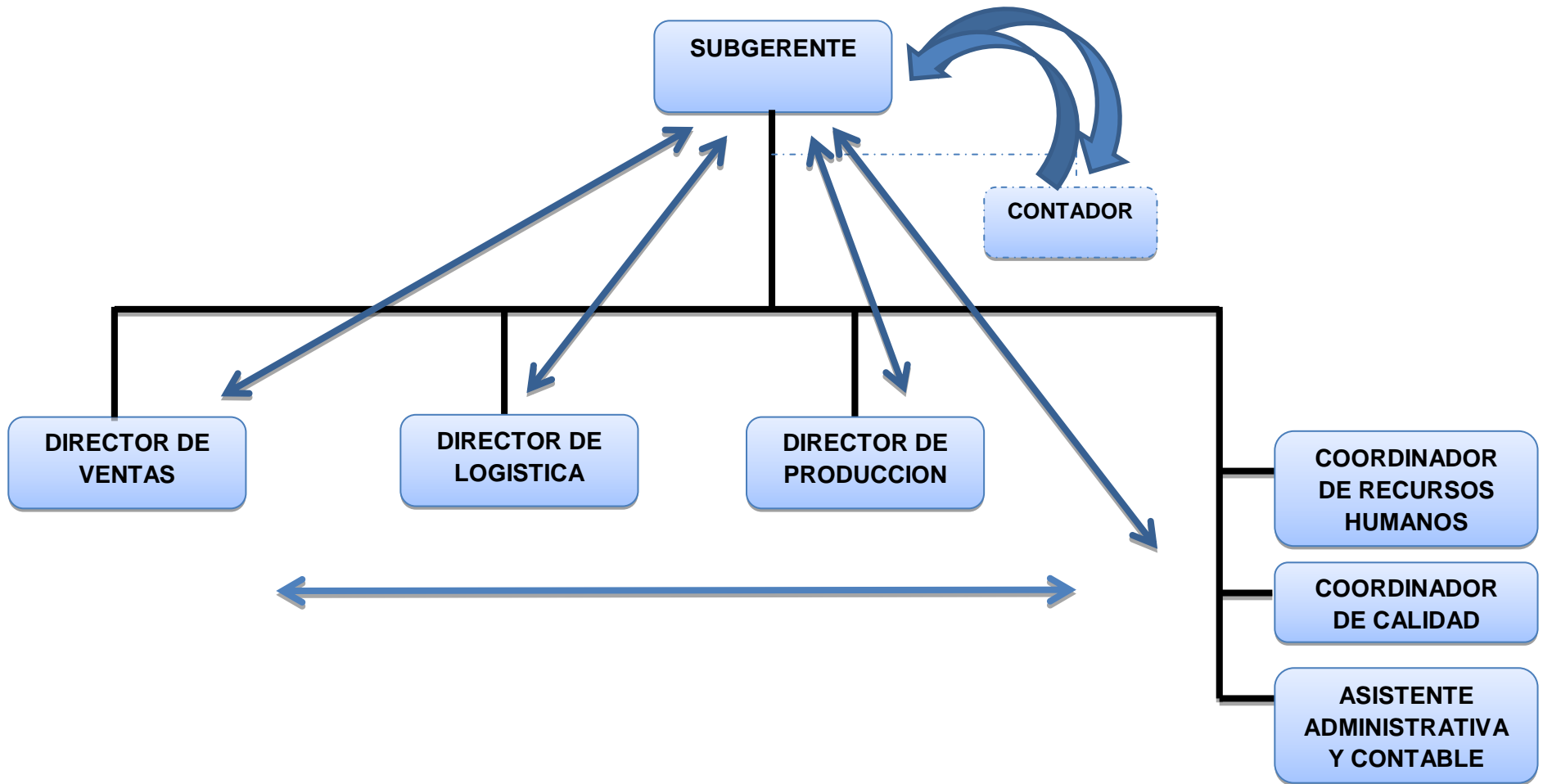
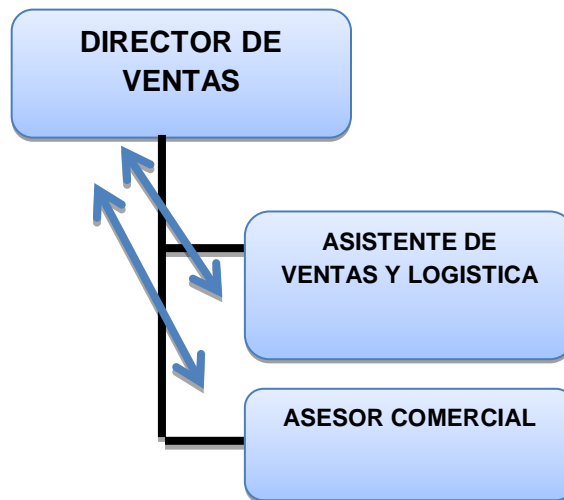


Gráfico 18 Comunicación de superiores – departamentos y entre departamentos



**Gráfico 19 Comunicación entre jefe inmediato – trabajador**

En cuanto a la relación dentro del departamento (Gráfico 7), se tiene un Jefe inmediato, que son los directores de cada departamento y las sub-divisiones de éste. Aquí son responsables de informar lo que pasa sobre las funciones determinadas de los trabajadores y de esta manera, el director supervisa y administra información al Subgerente, teniendo en cuenta que las funciones de cada departamento dependen de uno anterior.

Los medios más utilizados son: reportes, formatos, reuniones, planes de acción, memorandos, recados, altavoces, etc.

### **7.3 Medios Audiovisuales**

Como parte de la comunicación interna que debe implementar Produmallas R.C. Ltda. Uno de los aspectos importantes a tener en cuenta son los medios audiovisuales. Estos medios son característicos por ser directamente relacionados con imágenes y ser didácticos y sirven para comunicar un mensaje específico.

En este caso, se quiso enfocar un medio determinado, que facilita la fluidez de comunicación e información a todos los trabajadores, ésta realiza una buena gestión, la cartelera como uso adecuado dentro de la organización.

### **7.3.1 Cartelera**

Una de las herramientas que dispone la comunicación interna a la hora de transmitir diversos tipos de mensajes es la cartelera, ya sean comerciales, administrativas, financieras, sociales, culturales, entre otros.

La cartelera empresarial es uno de los soportes de comunicación más usados en las organizaciones ya que es un instrumento económico y de fácil acceso para todos los trabajadores. Ésta tiene como objetivo principal que su contenido sea expuesto para una lectura colectiva, teniendo en cuenta una temática coherente e de igualdad informativa.

Se debe resaltar que una cartelera con una buena gestión puede funcionar como un canal adecuado de comunicación para los procesos dentro de la empresa.

A partir de lo anterior, se puede afirmar que la cartelera es un proceso de la comunicación y como tal, se requiere:

- Tener objetivos claros y definidos del para que se comunica y de la misma forma vigilarlo.
- Definir quiénes son los receptores, qué características o cualidades tienen, cuales son los códigos, cuáles son los lugares donde circulan, cuáles son los

intereses o afinidades y a partir de ello elaborar los lugares específicos de la cartelera y las características que debe tener.

- Definir quiénes son los emisores y qué personas se harán responsables de este proceso.
- Especificar que la cartelera debe ser utilizada como canal de comunicación que está conectada a contenidos solo de tipo informativo.
- Elaborar una comunicación lógica que contenga gráficas llamativas, claras y definidas, señalización, titulares importantes poco contenido textual, que brinda facilidad y rapidez de lectura, buena combinación de colores y espacios y facilidad para la actualización y el cambio inmediato de contenidos.

Tener en cuenta que las carteleras se deben modificar y actualizar semanalmente y mantener una misma temática y contenidos de interés para los trabajadores, siendo precisos en cuanto a diseños, gráficos e imágenes.

#### **7.4 Retroalimentación**

La retroalimentación es uno de los factores más importantes para tener una comunicación efectiva, dado que asegura que el mensaje fue recibido de manera adecuada y de la misma manera permite conocer información que aunque se crea no es necesaria, quizás podría ser fundamental en el momento de la toma de decisiones que auguren el éxito de la empresa.

Hay muchos medios por los cuales se puede llevar a cabo la retroalimentación, sin embargo los que se aplicarán en el plan de comunicación de Produmallas R.C. Ltda., son:

#### **7.4.1 Buzón de sugerencias:**

La idea u objetivo principal de un buzón de sugerencias es intentar conectar el capital humano con la política de incentivos, para motivar al cliente interno o externo a transferir su saber y sus observaciones en una relación gana-gana. Como canal comunicativo e intermediario, el buzón de sugerencias es una herramienta fundamental de participación que permite lograr una retroalimentación de cualquier empleado o departamento de la empresa.

Este mecanismo interno es la oportunidad de entrada a la “fábrica de ideas” y debe contar con alguien que las reciba y las procese, un proyecto que las sincronice y un equipo que las convierta en un ciclo continuo de creatividad y una alianza estratégica de la empresa con su gente.

El buzón de sugerencias debe tener un diseño adecuado al objetivo, allí se debe tener en cuenta el formato (físico o digital), el procedimiento o procesamiento de las sugerencias e información del empleado y cliente. En este proceso de implementar un buzón de sugerencias es determinante lo que es el llamado, seguimiento, ya que se debe dar una respuesta rápida indicando los datos necesarios para la aplicación y agradeciendo el interés. Todas las sugerencias deben ser escuchadas y convertirlas en acciones, si son viables para la organización.

Esta herramienta evita que la comunicación sea compleja o difícil de transmitir y permite expresarse, y desarrollar una mirada creativa, generando energía individual hacia el objetivo, y tornando irreversible el proceso de transformación.

## **7.5 Reuniones privadas con el jefe inmediato:**

El objetivo principal de este tipo de reuniones es crear confianza, y un clima de compromiso, una comunicación con acciones orientadas a una efectividad laboral y del mismo modo que el funcionario se sienta parte importante de la empresa, al expresar lo que piensa de manera constructiva.

Estas reuniones son un agente de cambio y de adaptación a nuevas condiciones que se presenten a lo largo del desarrollo de la empresa, son una fuente de mejora continua al solucionar problemas que surjan en un momento determinado e inesperado. Tener la confianza de dirigirse al jefe inmediato y solucionar el problema en el momento que debe ser genera seguridad para el trabajador, pues sabe que cuenta con el apoyo de sus superiores.

Es así, que el trabajador solicita una reunión con el jefe inmediato, quien deberá atender al llamado a más tardar en la semana siguiente a su solicitud; la persona que solicito la reunión le comunica la situación que desea presentar al jefe inmediato, logrando dar cumplimiento a las políticas de comunicación planteadas anteriormente.

En este tipo de reuniones no se requiere realizar un acta donde quede escrito todo lo hablado en la reunión, solo en caso de ser necesaria se realizará el acta.

### **7.5.1 Reuniones mensuales entre los departamentos:**

En primer lugar, se debe realizar una reunión a principio de año, en donde se aclaren los objetivos anuales que se quieren realizar durante el año, según políticas, directrices y estrategias determinadas por la gerencia general y a la vez, determinar las acciones e intermediarios para llegar a esos objetivos.

Después de tener los objetivos especificados, es importante mantener una comunicación mensual, en donde todos los departamentos puedan hacer seguimiento y retroalimentación de las acciones de cada área, con el fin de tener presente lo que se debe hacer, poder hacer cambios o no en los procesos que se realizan y mantener un flujo de información y comunicación fluida y sin intervenciones dentro de la empresa.

Finalmente, el siguiente cuadro es un resumen del Plan de Intervención el cual tiene como contenido la solución, estrategia, actividad, tiempo, responsables y evaluación.

Solución	Estrategia	Actividad	Tiempo	Responsables	Evaluación
Políticas de Comunicación	1. Crear las políticas de comunicación.	Hacer reuniones de discusión sobre las normas, metodologías y reglas que se pueden aplicar a la empresa.	Un mes	Gerente y Subgerente	Consultoría de comunicación
	2. Informar al personal de las políticas de comunicación.	Hacer una reunión de divulgación con el personal.	Un día	Gerente y Subgerente	Consultoría de comunicación
	3. Hacer seguimiento a su aplicación periódicamente.	Hacer reuniones para la evaluación entre gerente, subgerente y jefes de departamento.	Mensual	Gerente y Subgerente	Consultoría de comunicación
Organigrama de Comunicación de Procesos	Realizar un diagrama de información.	Ubicar dicho diagrama en el organigrama.	Un mes	Gerente y Subgerente	Consultoría de comunicación
		Colocar el organigrama en la cartelera para que sea visible ante los trabajadores.	Un día	Gerente y Subgerente	Consultoría de comunicación
<b>Medios Audiovisuales</b>					
Cartelera	Actualizar información relevante para el personal.	Buscar información de temas de interés, como: EPS, Caja de Compensación Familiar, Fondo Nacional del Ahorro, comunicaciones generales de seguridad social y cualquier tipo de información interna y ubicarla en la cartelera.	Semanal	Recursos Humanos	Subgerente
<b>Retroalimentación</b>					
Buzón de sugerencias	Obtener opiniones, quejas y sugerencias que el personal piensa son importantes para la empresa.	Leer y buscar solución a las sugerencias, quejas u opiniones para mejorar el funcionamiento de la empresa.	Semanal	Recursos Humanos	Subgerente
Reuniones privadas con el jefe inmediato	Facilitar la comunicación entre empleado-jefe, dando solución a los problemas inmediatos.	Reunión informal	Cuantas veces sean necesarias.	Jefe de departamento	Gerente
Reuniones entre los departamentos	Abordar todos los temas relevantes de la organización.	Reunión formal	Mensual	Subgerente	Gerente

**Tabla 6 Plan de Intervención**

## CONCLUSIONES

A partir de esta investigación, se determinó la importancia que representa el análisis, documentación e implementación de los procesos de comunicación interna en la empresa.

La implementación de este proceso comunicativo ofrece una oportunidad de que Produmallas R.C. Ltda., genere un valor agregado a la empresa, ya que si se mantiene una buena fluidez de información interna, ésta se proyectará en la comunicación externa, permitiendo así, ser competitivo en el mercado.

La Teoría de los Sistemas, aplicada a esta investigación, permitió clasificar y determinar los puntos más importantes de la organización, de esta manera analizar cada nivel que se requiere para una comunicación clara y precisa.

En el primer nivel de abstracción se pudo determinar el estilo de organigrama que mantiene, el cual es piramidal, en el segundo nivel se logró identificar quien es el personal, cuales con sus funciones y los medios que utilizan para su comunicación interna, y en el último nivel, se analizó el proceso de comunicación aplicada por la empresa, que es descendente y sin ningún tipo de retroalimentación.

En el proceso de la comunicación interna es primordial el papel de los equipos directivos, que se deben responsabilizar y promover fidelidad al grupo, y a partir de ello hacer partícipe al personal o a los trabajadores de las informaciones más relevantes y de interés utilizando los medios disponibles, como: jornadas informativas, memos informativos, cartelera de anuncios, buzón de sugerencias, publicaciones internas y reuniones de información; con el fin de comunicar permanentemente los resultados, mejoras y deficiencias del grupo y así crear retroalimentación.

Tener presente las estrategias de comunicación interna en el marco de la comunicación organizacional permite reconsiderar conceptos y técnicas que tienen un objetivo que es aplicarlos en función de objetivos determinados. No se trata solo en pensar que la comunicación interna son solo técnicas, también es un conjunto de interacciones, prácticas, intercambios entre las personas o trabajadores, las labores al servicio de los profesionales y como fundamental un instrumento para crear una dirección al marco de la comunicación en general.

Para que la comunicación interna sea gestionada dentro de la empresa deben incrementarse los procesos de formación de personas y crear un programa de formación en comunicación para directivos y empleados.

De esta manera se concluye, que la comunicación interna es un elemento fundamental de regulación y estabilización que sirve como herramienta para el buen funcionamiento de la empresa en estudio, Produmallas R.C Ltda., además de ayudar a poner en evidencia problemáticas organizacionales como hechos imprevistos, así como responder rápidamente a la complejidad de las diversas y nuevas situaciones que se encuentran involucradas en la organización.

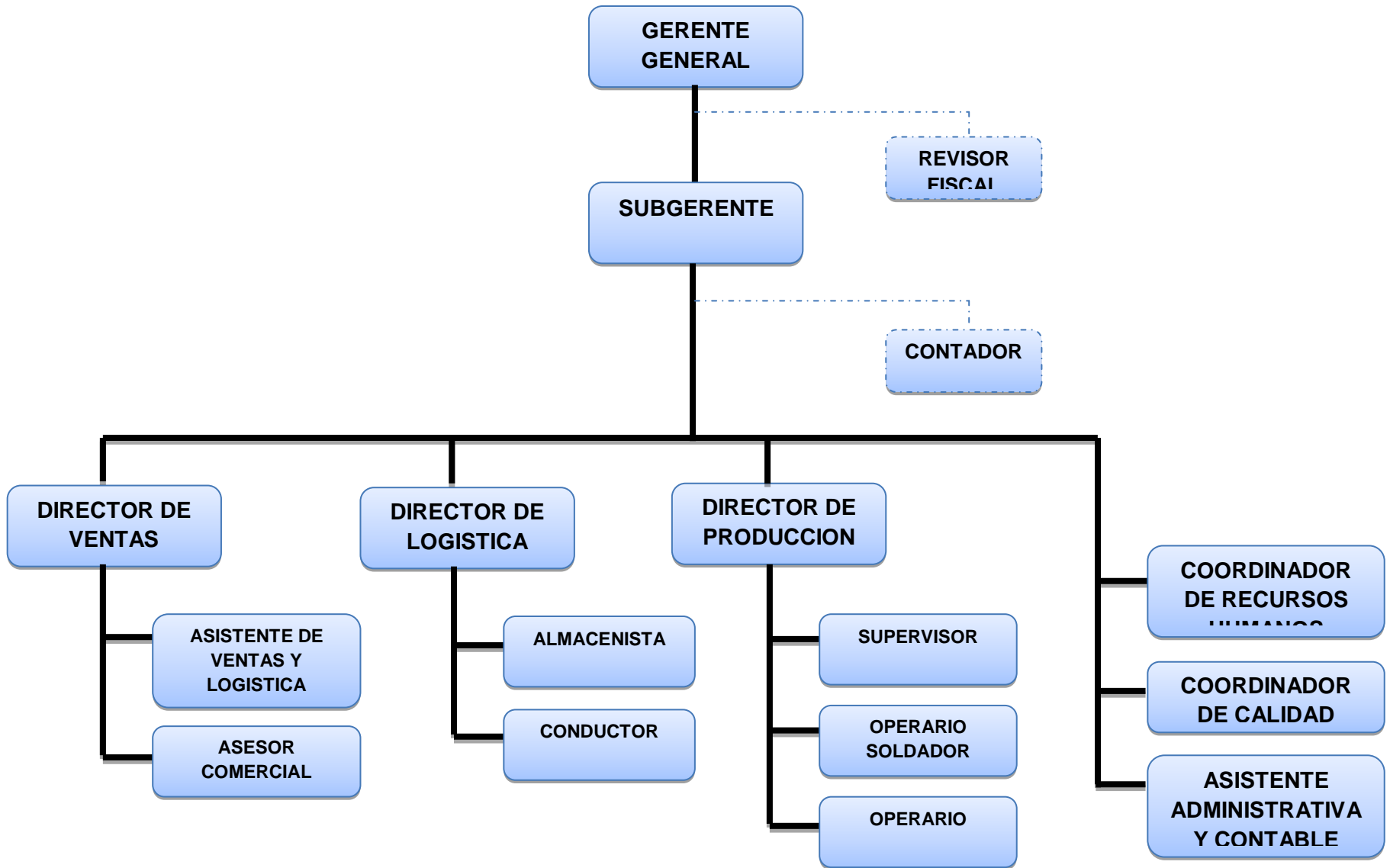
## REFERENCIAS

- Información de Produmallas R.C LTDA., disponible en página web <http://produmallas.com/>.
- JABLIN, F., (1986), "Estudio de la Comunicación Organizacional: Su [evolución](#) y su futuro". La Comunicación Humana. Ciencia Social, autores varios, Edt. McGraw Hill, [México](#).
- UCh RR.HH. portal de estudiantes de RR.HH., (2002), "Teoría de las organizaciones y comunicación organizacional"(En línea), disponible en página web <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/teorgapuuch.htm>, recuperado: marzo, 2011
- RODRIGUEZ, I., (2005), "Comunicación organizacional" (En línea), disponible en página web <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuor.htm>, recuperado: marzo, 2011
- FERNÁNDEZ, C. (1991). *La comunicación en las organizaciones*, Editorial Trillas, México.
- WEINSHALL, T.D., (1979), *Managerial communication: Concepts, Approaches and technique*, Academic Press, Londres.
- GOLDHABER, G.(1977), *Comunicación organizacional*, Logos, México.
- DEAL, T.E., KENNEDY, A.A. (1985). *Culturas corporativas*, Fondo educativo Interamericano, México.

- HICKMAN, C.R., SILVA, M.A (1984). *Creating Excellence*, New American Library, Nueva York.
- PIZZOLANTE, I. (2001), “La geometría de la comunicación empresarial”, en *El Poder de la Comunicación estratégica*, AVE-Pizzonalte-CEDICE, Caracas.
- LEVINSON, L. (1980). *Organizational Diagnosis*, Houghton Mifflin, Boston.
- FERNANDEZ, C., et. al. (1996). “La comunicación humana”, Mc Graw Hill, México.
- ROTHMAN, J. (1980). *Research in Organizations: A Guide to Successful Application*, Sage Publications, Beverly Hills, California.
- KERLINGER, F.N. (1975). *Investigación del comportamiento: técnicas y metodología*, Nueva editorial Interamericana, México.
- REYNOLDS, P.D. (1983). *A Primer in Theory Construction*, Bobbs-Merril, Indianápolis, Indiana.
- KERLINGER, F.N. (1979). *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento*, Nueva Editorial Interamericana, México.
- BABBIE, E.R. (1979). *The Practice of Social Research*, Wadsworth, Belmont, California.
- PADUA, J. (1979). *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*, El Colegio de México/Fondo de Cultura Económica, México.

## ANEXOS

### Anexo 1 Organigrama



## Anexo 2 Certificado ISO 9001:2008

**BUREAU VERITAS**  
Certification



*Certificación*  
Otorgada a

**PRODUMALLAS R C LTDA**  
CALLE 21 NO 19 A - 47, BOGOTÁ D.C.  
COLOMBIA

*BVQI Colombia Ltda. certifica que el Sistema de Gestión de Calidad de la organización mencionada ha sido evaluado y se muestra acorde con los requerimientos de la norma detallada a continuación.*

NORMA

---

**ISO 9001:2008**

---

ALCANCE DEL SISTEMA

---

PRODUCCIÓN DE MALLAS CRIBA Y COMERCIALIZACIÓN DE MALLAS PARA LA INDUSTRIA MINERA, ALIMENTICIA Y DE CONSTRUCCIÓN.

Fecha de aprobación original **Julio 27, 2009**

Sujeto a una continua y satisfactoria operación del Sistema de Gestión de Calidad de la organización, el certificado es válido hasta: **Mayo 28, 2011**

Para verificar la validez de este certificado llamar al teléfono (57 1- 3491538)  
Futuras aclaraciones en cuanto al alcance de este certificado y la aplicabilidad del Sistema de Gestión de Calidad se puede obtener consultando a la organización.

Certificado Número: **228799** Fecha: **Septiembre 10, 2009**



Martha Angélica Triana  
Certificación



Res. No. 10168 de la Superintendencia  
de Industria y Comercio.  
18 de Mayo de 2004

Oficina General - BVQI Colombia Ltda  
Calle 72 No. 7-82 Piso 3, Edificio Acciones & Valores  
Bogotá D.C. Colombia



## Anexo 3 Entrevista a Subgerente

### ENTREVISTA

La Universidad EAN mediante su proceso de integración Universidad-Empresa fomenta la práctica de investigaciones directamente en las empresas interesadas en mejorar aspectos claves de su organización. Por tal motivo agradece el tiempo que usted pueda dedicar al desarrollo de la presente entrevista.

Esta entrevista pretende hacer una aproximación a la historia, funcionamiento y procesos comunicativos de la empresa Produmallas R.C LTDA. La información suministrada es únicamente para fines académicos y es estrictamente confidencial.

Agradecemos su colaboración.

0. **Nombre:** Paola Ramírez

1. **Cargo:** Subgerente

1. Historia

1.1. ¿Cómo surgió la idea de crear Produmallas R.C LTDA?

Un Ingeniero con experiencia en la fabricación de mallas necesitó de un respaldo económico para la creación de la empresa, de este modo, el señor Carlos Ramírez aceptó la propuesta y así nació Produmallas, en la cual crearon una sociedad y llamada Produmallas LTDA. En el año 1998, Carlos Ramírez decidió comprar la parte del ingeniero y así se constituyó como Produmallas R.C LTDA.

1.2. ¿En qué año se fundó la empresa?

Septiembre 21 de 2005, año en el cual se obtuvo la certificación.

1.3. ¿La fábrica siempre ha estado ubicada en este sitio?

No, siempre ha estado en el mismo sector pero en diferente fábrica.  
(Segunda fábrica)

1.4. ¿Durante el tiempo de funcionamiento ha tenido cambios en cuanto a gerencia, procesos, mejoras, etc.?

Hubo cambios cuando se tuvo la certificación ISO 9001-2008, en cuanto a documentación (procesos, requisitos, formatos, etc.), compra e innovación de maquinaria y nuevos procesos de agilización de producción.

1.5. Respecto a la visión de la empresa, ¿qué significa para PRODUMALLAS RC. LTDA., ser una empresa líder? ¿Por qué en Latinoamérica y no en otras partes del mundo?

Significa ser líder por el desarrollo, innovación y evolución en la fabricación de mallas para cribado. Y en Latinoamérica porque, exceptuando México, Brasil y Chile, los otros países tienen muchas falencias en la producción de este tipo de malla, además porque es un mercado interesante.

## 2. Ubicación

2.1. ¿El lote de esta fábrica es propio?

Si, aunque el anterior no fue propio.

2.2. ¿Cuáles, cree usted, son las ventajas de estar ubicados en este sector?

Las ventajas son la cercanía de zonas como Ricaurte, que se mandan a hacer trabajos complementarios, como por ejemplo, soldaduras, trabajos que no se realizan dentro de la empresa y Paloquemao que es una zona de muchas ferreterías en los cuales compran la materia prima o insumos para la producción de las mallas.

2.3. Económicamente hablando, ¿cuáles son los beneficios de estar ubicados en este sector? ¿Se facilita en este lugar la adquisición de materia prima y la entrega de productos que estar localizado en otro sector?

- Como beneficios, la empresa se economiza el transporte de insumos y tiempo.
- Amplia zona para el manejo de los productos e insumos, además estos productos son entregados por una empresa transportadora, el cual tiene un mismo costo a cualquier destino.

2.4. ¿En qué otro sector les gustaría ubicarse?

En ninguna otra parte, porque están en un sitio estratégico por lo anteriormente dicho.

2.5. ¿Por qué no hay un letrero al exterior de la fábrica que identifique a Produmallas?

No se cree necesario un letrero en la fábrica porque la mayoría de los clientes no vienen a la empresa. Sin embargo, los camiones que transportan la mercancía tienen publicidad de la empresa.

2.6. ¿Por favor describa la infraestructura que se requiere para optimizar los procesos de Produmallas y mejorar la atención a los clientes?

Automatización de algunos procesos para agilizar la producción, como es el proceso de tejido de las mallas (diseño de máquina de tejido), y de esta manera la entrega de los productos sea más rápido a los clientes.

### 3. Personal

#### 3.1. ¿Cuál es el perfil del personal de Produmallas R.C. LTDA.?

- Conocimiento del cargo.
- Calidad y trabajo.
- Responsabilidad y compromiso.
- Receptibilidad hacia la autoridad.
- Colaboración
- Trabajo en equipo.

#### 3.2. ¿Debe tener un tiempo mínimo de experiencia? ¿Qué tanto conocimiento debe tener para la realización de las mallas?

- Experiencia de seis (6) meses como operario en plantas industriales.
- Conocimientos en Manejo de herramientas: Este requisito podrá cubrirse durante el entrenamiento en el cargo.

#### 3.3. ¿Cuál es el nivel educativo óptimo para ser parte de Produmallas R.C. LTDA?

Un nivel de Bachiller, es decir, la educación básica.

#### 3.4. ¿Existe un plan de capacitaciones para los colaboradores? ¿Cómo se desarrolla este plan?

Si existe un plan de capacitación, el cual tiene varios enfoques o temas que van dirigidos a un solo objetivo, aunque éstos varían según las necesidades de la empresa, es decir, en cuanto a las falencias que se ven semestralmente.

- Calidad de Trabajo y Compromiso.
- Orientación al Logro, Gestión de Procesos, Iniciativa.
- Planeación, Pensamiento estratégico y Liderazgo.
- Relaciones Interpersonales.
- Receptibilidad hacia la autoridad Y Conocimiento del Cargo.
- Pensamiento Estratégico, Gestión de Procesos y Planeación.

Esta capacitación va dirigida a todos los departamentos, según las necesidades, es decir, cada tema se enfoca a un departamento específicamente.

#### 4. Comunicación

4.1. ¿Cómo funciona la comunicación entre los departamentos que componen la empresa?

Nosotros tenemos un plan de comunicación dentro de la empresa, el cual está en la Certificación de Calidad de la empresa, pero sinceramente ese proceso no se aplica. Aquí cada uno hace todo lo contrario.

4.2. ¿Cuáles son los medios de comunicación dentro de la empresa?

4.2.1. ¿Todas las dependencias cuentan con líneas telefónicas para cada uno de los integrantes del equipo?

Si, sin límite.

4.2.2. ¿Cuál es el nivel de cobertura de los servicios de telefonía?

Nacional, internacional y celular.

4.2.3. ¿Cuentan con servicio de internet, quiénes tienen acceso a este servicio?

Sí, todos tienen acceso a estos servicios.

#### 4.2.4. Cartelera

Si tienen cartelera, en donde publican información pertinente y relevante para los operarios. Aunque la cartelera interna para los demás departamentos no se utiliza muy a menudo.

#### 4.2.5. Fax – Si, por departamento.

#### 4.2.6. Correo interno – No tienen su propio correo, y se es necesario ya que se cree que sería el mejor medio de comunicación o proceso interno sin necesidad de hablar directamente.

#### 4.3. ¿Cuáles son los medios de comunicación por departamento?

Oral, están en un mismo lugar. Con los clientes o proveedores hay computadores y teléfonos.

#### 4.4. ¿Por departamento, quiénes tienen acceso a esos medios?

Todos, sin límites.

#### 4.5. ¿Qué tratamiento se le da a la información que proviene desde los procesos hacia la gerencia?

- Las decisiones solo las toma el Gerente.
- No existe ninguna clase de comunicación ascendente.

#### 4.6. ¿Los empleados hacen parte de la toma de decisiones de la empresa?

No.

## Anexo 4 Entrevista Asesor Comercial

### ENTREVISTA

La Universidad EAN mediante su proceso de integración Universidad-Empresa fomenta la práctica de investigaciones directamente en las empresas interesadas en mejorar aspectos claves de su organización. Por tal motivo agradece el tiempo que usted pueda dedicar al desarrollo de la presente entrevista.

Esta entrevista pretende hacer una aproximación a la historia, funcionamiento y procesos comunicativos de la empresa Produmallas R.C LTDA. La información suministrada es únicamente para fines académicos y es estrictamente confidencial.

Agradecemos su colaboración.

2. Nombre: Roberto Forero
3. Cargo: Asesor Comercial

#### 5. Producción y ventas

- 5.1. ¿Cómo es el proceso de adquisición de materias primas?
  - Consulta de base de datos de proveedores.
  - Solicitud de cotización.
  - Comité de compras.
  - Elaboración de orden de compra.
  - Proveedor despacha o la empresa recoge.
  - Proceso de recibo, incluye y almacena en el inventario.

5.2. ¿Cuáles son los recursos tecnológicos con los que cuenta para la fabricación de su producto?

- Troqueladoras.
- Maquinas para preformado del alambre.
- Telares.
- Dobladora.
- Vulcanizadora

5.3. ¿Cómo son contactados los clientes para la venta de su producto?

- Búsqueda de nicho de mercado (minería)
- Proceso de mercadeo – se llama a las empresas, se investiga cuales son los funcionarios (jefe de compra e ingeniero de mantenimiento.)
- Envío de brochure (email, personalmente, etc.)
- Se hace seguimiento (se llaman)

5.4. ¿Cuál es el proceso de venta del producto? Es decir, desde la cotización, elaboración y entrega del mismo.

- Requisición del cliente de compra (formato x e-mail)
- Elaboración interna de requisición.
- Se elabora la cotización.
- Se envía la cotización (e-mail, fax, personalmente)
- Seguimiento
- Si es aprobada el cliente envía una orden de compra.
- Se elabora un pedido interno.
- Se elabora orden de producción.
- Producción entrega un informe de tiempo (tiempo de elaboración del producto)
- Control de calidad
- Se ingresa los costos de producción al sistema
- Se procede a remisionar y facturar.

- Despacho y post-venta.

## 6. Comunicación

6.1. ¿Cómo funciona la comunicación entre los departamentos que componen la empresa?

No manejamos ningún tipo de modelo o proceso de comunicación. La comunicación es muy desorganizada.

6.2. ¿Cuáles son los medios de comunicación dentro de la empresa?

6.2.1. ¿Todas las dependencias cuentan con líneas telefónicas para cada uno de los integrantes del equipo?

Si, sin límite.

6.2.2. ¿Cuál es el nivel de cobertura de los servicios de telefonía?

Nacional, internacional y celular.

6.2.3. ¿Cuentan con servicio de internet, quiénes tienen acceso a este servicio?

Sí, todos tienen acceso a estos servicios, aunque no todos tienen computador.

6.2.4. Cartelera

La cartelera interna, que manejamos en las oficinas, no se utiliza, solamente tienen en cuenta al cartelera de los operarios.

6.2.5. Fax – Si.

6.2.6. Correo interno – No tenemos correo interno y considero que funcionaria mejor así toda la información estaría plasmada por escrito.

6.3. ¿Cuáles son los medios de comunicación por departamento?

Oral, están en un mismo lugar. Con los clientes o proveedores hay computadores y teléfonos.

6.4. ¿Por departamento, quiénes tienen acceso a esos medios?

Todos, sin límites.

6.5. ¿Qué tratamiento se le da a la información que proviene desde los procesos hacia la gerencia?

- No hay retroalimentación.
- Lo que diga el jefe.
- Se saltan los cargos directos, es decir, en vez de hablar con su jefe inmediato, hablan con el cargo mayor (Gerente General) para que tome las decisiones.

6.6. ¿Los empleados hacen parte de la toma de decisiones de la empresa?

No, las decisiones solo las toma el Gerente General.

## Anexo 5 Encuesta

### ENCUESTA

La Universidad EAN mediante su proceso de integración Universidad-Empresa fomenta la práctica de investigaciones directamente en las empresas interesadas en mejorar aspectos claves de su organización. Por tal motivo agradece el tiempo que usted pueda dedicar al desarrollo de la presente encuesta.

Esta encuesta pretende hacer una aproximación a los procesos comunicativos de la empresa Produmallas R.C LTDA. La información suministrada es únicamente para fines académicos y es estrictamente confidencial.

Para la siguiente pregunta tenga en cuenta la clasificación:

4 – De acuerdo,      3 – Medianamente de acuerdo,      2 – En desacuerdo,  
1 – Totalmente en desacuerdo

a. Establezca si está en acuerdo o en desacuerdo con.

Pregunta	4	3	2	1
1. La comunicación es clara y pertinente dentro de la empresa.				
2. La Internet es una de las herramientas para el ámbito laboral.				
3. Utiliza usted el correo interno empresarial.				
4. Utiliza usted correo personal para fines laborales.				
5. Existe una retroalimentación con la alta gerencia.				
6. Realizan reuniones entre departamentos.				
7. Existe una cartelera que contenga información relevante.				

Para la siguiente pregunta tenga en cuenta la clasificación:

4 – Siempre,            3 – Frecuentemente,            2 – A veces,            1 – Nunca

b. Establezca con qué frecuencia usted:

Pregunta	4	3	2	1
8. Utiliza su correo interno empresarial.				
9. Utiliza su correo personal con fines laborales.				
10. Tienen reuniones entre departamentos.				
11. Actualizan la cartelera.				
12. Lee la cartelera.				

c. ¿Qué sugiere para mejorar la comunicación interna de Produmallas R.C Ltda.?

---

---

---

---

---

---