

**DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN
UNA COMPAÑIA MANUFACTURERA DE TRANSFORMACIÓN DE CAUCHO**

ALEXANDER LORES GONZALEZ

**TRABAJO DE GRADO PARA OBTENER EL TÍTULO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN CON ÉNFASIS EN GESTIÓN ESTRATEGICA**

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO:

HERNANDO MURILLO

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

SANTIAGO DE CALI, ENERO 2012

LISTA DE GRAFICOS

	Página
Figura 1. Proceso de la Comunicación.....	12
Figura 2. Tabla de calificación de variables.....	22
Figura 3. Respuesta Encuesta Pregunta 1.....	23
Figura 4. Respuesta Encuesta Pregunta 2.....	24
Figura 5. Respuesta Encuesta Pregunta 3.....	25
Figura 6. Respuesta Encuesta Pregunta 4.....	26
Figura 7. Respuesta Encuesta Pregunta 5.....	27
Figura 8. Respuesta Encuesta Pregunta 6.....	27
Figura 9. Respuesta Encuesta Pregunta 7.....	28
Figura 10. Respuesta Encuesta Pregunta 8.....	29
Figura 11. Respuesta Encuesta Pregunta 9.....	30
Figura 12. Respuesta Encuesta Pregunta 10.....	31
Figura 13. Respuesta Encuesta Pregunta 11.....	32
Figura 14. Respuesta Encuesta Pregunta 12.....	33
Figura 15. Respuesta Encuesta Pregunta 13.....	34
Figura 16. Respuesta Encuesta Pregunta 14.....	35
Figura 17. Respuesta Encuesta Pregunta 15.....	36
Figura 18. Respuesta Encuesta Pregunta 16.....	37
Figura 19. Respuesta Encuesta Pregunta 17.....	38
Figura 20. Respuesta Encuesta Pregunta 18.....	39
Figura 21. Respuesta Encuesta Pregunta 19.....	40

Figura 22. Respuesta Encuesta Pregunta 20.....	41
Figura 23. Características de la muestra encuestada.....	54
Figura 24. Tabulación por cargo de personal encuestado.....	54
Figura 25. Tabulación por antigüedad de personal encuestado.....	55
Figura 26. Tabulación por vínculo laboral de personal encuestado.....	55

INTRODUCCIÓN

Si bien las organizaciones actuales están inmersas en un entorno cambiante y globalizado, es necesario tener en mente la necesidad de evolucionar constantemente para la consecución de los objetivos de la organización. Para esto se debe entender que los individuos y las organizaciones, deben trabajar mancomunadamente para lograrlos y se deben aplicar métodos que conlleven a obtener un equilibrio acorde con el cambio, donde la comunicación actúa como pieza fundamental en el engranaje estratégico de las industrias modernas, es decir las industrias que buscan que todos sus integrantes estén alineados hacia los objetivos, facilitando una rápida aceptación del mismo y así obtener el direccionamiento que se le quiere dar a las organizaciones.

La comunicación es uno de los procesos más importantes en todas las industrias, es una forma de potencializar al personal al interior de la organización y este a su vez podrá así brindar resultados más satisfactorios tanto a los clientes como a la compañía per se; si la compañía no cuenta con una estrategia de comunicación organizacional bien cimentada, podrá generar incertidumbre, rumores, falta de claridad en los miembros de la compañía, entre otros.

La buena comunicación es generadora de un saludable clima organizacional, lo cual tiene un impacto directo en la productividad de la organización, ya que todos sus miembros entenderán, comprenderán, coordinarán y desarrollarán labores

muy importantes para el funcionamiento del negocio como tal, sin dejar de lado que un buen sistema de comunicación organizacional fortalece los lazos entre las personas y la organización, potencializando el sentido de pertenencia y la motivación.

Bajo esta perspectiva se pretende en este trabajo de grado diagnosticar el sistema de comunicación interna en una empresa manufacturera ubicada en el Valle del Cauca dedicada a la transformación de caucho en insumos para vehículos automotores, donde se analizara las características de dicho sistema de comunicación a través de entrevistas individuales y como la manera en que la organización transmite la información puede potencializar los objetivos que la compañía está buscando minimizando los impactos negativos que se puedan presentar en el clima organizacional.

OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar a través de un método cuantitativo la percepción que tienen los integrantes de la organización estudiada (directivos, mandos medios y operarios), sobre el impacto que tiene la comunicación interna de arriba abajo y viceversa, así como su interacción, y así poder plantear posibles soluciones a las oportunidades encontradas en el proceso investigativo.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar a través de una encuesta las causas que inhiben o facilitan el proceso de comunicación al interior de la organización y que pueden llegar a dificultar los diferentes procesos al interior de la compañía.
- Definir recomendaciones que fortalezcan el sistema de comunicación interna, en especial la comunicación con la base de la organización.
- Identificar la relación entre la forma en que se transmite la comunicación, su retroalimentación y demás variables, con el clima laboral al interior de la organización.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Tal como se estableció en la parte introductoria de este trabajo, la comunicación es un factor decisivo para que una organización actual pueda alcanzar sus objetivos, manteniendo una rentabilidad adecuada y con un buen clima laboral; más aun, cuando las empresas se ven sometidas a continuas modificaciones en sus procesos o cambios en su estructura organizacional y/o operativa.

Teniendo en cuenta que todas las organizaciones tienen características que las identifican, definen y diferencian del resto, incluso siendo del mismo sector, se ha definido realizar el análisis de la comunicación interna organizacional y con base en esto desarrollar un plan de mejora en los puntos que así sea requerido. Para dicho estudio se tomara como ejemplo a una compañía manufacturera ubicada en la ciudad de Yumbo y dedicada a la fabricación de llantas para automóvil. Es decir, el enfoque que se dará a este trabajo será particular para esta compañía.

Inicialmente, se ha podido identificar por experiencias que esta organización tiene muchas oportunidades de comunicación al interior de la planta, en especial en el área operativa (información suministrada por personal que labora al interior de la organización y sustentada en análisis realizado por la misma compañía), lo cual ha hecho que en ocasiones muchos de las tareas propuestas no se cumplan en los plazos establecidos o sean postergados, alterando por ende los objetivos

planteados por cada división; además, también existe una fuerte cultura de comunicación informal.

Se busca por lo tanto en este trabajo poder diagnosticar todas estas variables que no dejan que la información sea efectiva de arriba abajo y de abajo arriba al interior de la organización, a través de herramientas estadísticas y así cuantificar la percepción existente de la población encuestada.

1. MARCO TEORICO

Las organizaciones son sistemas compuestos por un sinnúmero de individuos con la finalidad de cumplir metas y objetivos previamente trazados. Existen una gran clasificación de organizaciones entre las cuales podemos encontrar a manera de ejemplo: empresas manufactureras y/o de servicios, universidades, clubes sociales, entes gubernamentales e incluso la familia; cada uno con algo que lo identifica y que a su vez hace que apunten a un objetivo específico.

Richard Hall define a las organizaciones como unidades sociales, colectividad o agrupaciones humanas constituidas o reconstituidas para alcanzar objetivos específicos, con límites relativamente identificables, orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados (Hall, 1983).

Las organizaciones aparte de tener una estructura claramente técnica, tienen como su motor principal el componente humano; donde la comunicación cumple un papel de extrema importancia al ser considerado la base de las relaciones humanas, y por ende está relacionado con diferentes procesos como son la toma de decisiones, interpretación de señales, manejo de clima laboral y efectividad, entre otras.

Son innumerables los sucesos que ocurren en el ámbito personal, familiar y empresarial por una errónea e inadecuada forma de transmitir un mensaje, o en algunos casos por su interpretación.

1.1. COMUNICACIÓN

La definición más sencilla para comunicación sería la transmisión de información a través de símbolos comunes entre el emisor y receptor, donde estos símbolos pueden ser verbales o no verbales.

Es necesario comprender la comunicación como un continuo proceso de transmisión y recepción no solo de datos, sino de acciones, ideas y valores que permiten el crecimiento del ser humano y de las organizaciones como tal. La comunicación al interior de la organización es importante para su funcionamiento operativo y como elemento fortalecedor de su esencia e identidad.

“La comunicación es el proceso por el cual una idea es transmitida de una fuente al receptor con la intención de cambiar el comportamiento de él o ella” (Everett y Rekha, 1980, p. 15). Profundizando más en esta definición se puede vislumbrar a la comunicación como una herramienta puramente lineal, que fluye en una sola dirección: de izquierda a derecha. Sin embargo, este proceso fluye en ambas direcciones (fuente a receptor y viceversa), es recíproco y permite a su vez la reformulación o retroalimentación; tal como lo indica Everett y Rekha: “concebimos

la comunicación como un proceso de intercambio recíproco y bidireccional” (Everett y Rekha, 1980, p. 17).

“La comunicación penetra a todas las actividades de una organización, representa una importante herramienta de trabajo con la cual los individuos entienden su papel en la organización, e integra las subunidades organizacionales” (Everett y Rekha, 1980, p. 7).

Un factor clave para el éxito dentro de las organizaciones, es la comunicación con todos los niveles de la organización y prestando especial atención a los mensajes generados de abajo hacia arriba, la generación oportuna de información y los diferentes avances, en la consecución de los objetivos previamente planteados o, en el desarrollo de los cambios organizacionales.

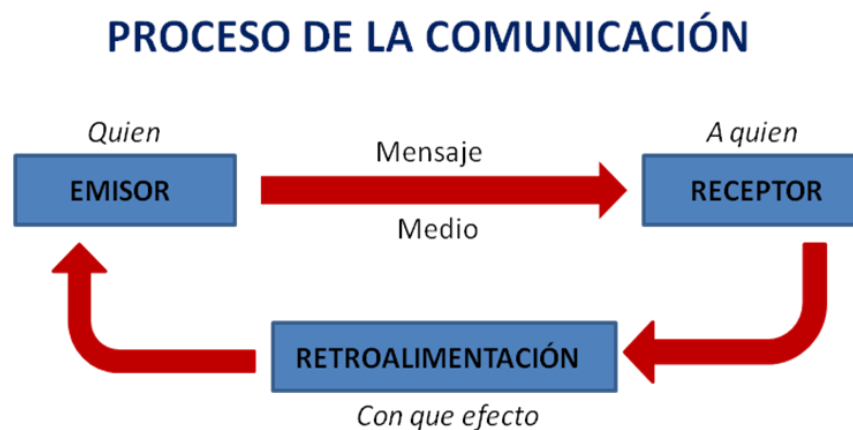


Figura 1. Proceso de la comunicación.
Fuente. El autor.

La comunicación es definitivamente estratégica para una organización, quienes la emplean de manera empírica o circunstancial pueden tener esporádicos éxitos pero a largo plazo pueden llegar a condenar a la empresa al fracaso.

A nivel organizacional podríamos encontrar dos formas de comunicación: Interna y externa. La comunicación interna sirve para mantener a todo el personal informado de los éxitos y fracasos de la organización, así como medio clave para que los objetivos, metas y futuro de la compañía sean entendidos por todos. Una buena comunicación interna favorece la gestión de cada uno de los trabajadores así como impulsa a la participación de estos en el rodar del negocio. Por otra parte la comunicación externa, implica un camino de dar y recibir información (inclusive nuestra) entre organizaciones y su entorno mas relevante, este entorno es clave en el desarrollo de estrategias al interior de la compañía tomando ventaja o precauciones de factores que no pueden ser controlables o en ocasiones inesperados.

1.1.1. TIPOS DE COMUNICACIÓN

A grandes rasgos se pueden señalar tres tipos de comunicación, dependiendo del receptor.

1.1.1.1. Comunicación Interpersonal

Es aquella que se realiza generalmente cara a cara, entre dos individuos o un grupo reducido de personas.

1.1.1.2. Comunicación Masiva

Está representada principalmente en los medios masivos de difusión de información, como son, prensa, radio, televisión, etc.

1.1.1.3. Comunicación Organizacional

Comunicación que instauran internamente las empresas y forma parte de su cultura.

1.1.2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Goldhaber define la comunicación organizacional como un proceso dinámico por medio del cual las organizaciones: 1) estructuran sus diferentes subsistemas, y 2) se relacionan con el medio ambiente (Goldhaber, 1994, p. 21).

“La comunicación organizacional potencia a la filosofía orgánica (visión y misión), institucionaliza o legitima el intercambio dentro del organigrama, facilita la administración y archivo de información, entre otros.” (Guamán, Diego. (2011). La

comunicación organizacional. Recuperado el 28 de febrero de 2011, de http://diego-guaman.blogspot.com/2011/02/la-comunicacion-organizacional_22.html).

1.1.2.1. CONCEPTOS CLAVES DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

- **Mensajes**

Información percibida y a la que el receptor(es) da(n) un significado. Los mensajes originados por la organización, pueden ser estudiados por diferentes taxonomías: modalidad del lenguaje; supuestos receptores; método de difusión y propósito del flujo.

- Modalidad del lenguaje: Diferencia los mensajes verbales (lingüísticos) y no verbales (no lingüísticos). Entre los verbales se encuentran las cartas, conferencias, conversaciones, entre otras. Los mensajes no verbales, no son ni hablados ni escritos; se refieren al lenguaje corporal, características físicas, medio ambiente y algunos más.
- Supuestos Receptores: Se incluyen a las personas tanto dentro como fuera de la organización. Las personas que pertenecen a la empresa manejan la información a través de reuniones, memorandos, boletines, etc.; mientras que el personal externo es involucrado a través de campañas publicitarias, relaciones públicas, ventas y demás.

- Método de difusión: Identifica la actividad de comunicación empleada durante el envío de mensajes a otras personas.
- Propósito de flujo: Hace referencia al motivo por el que se envía y se recibe un mensaje dentro de la organización, al igual que la función específica a cumplir.

- **Redes**

Las organizaciones están compuestas de una serie de personas que ocupan diferentes cargos y/o posiciones o que tienen un rol claramente delimitado. La red se podría definir como el camino o flujo de la información entre las personas que componen la organización. Es indiferente el número de miembros que son necesarios para que esta figura exista, en efecto, una red puede constar de dos miembros, tres miembros e incluso de toda la organización.

Las características de una red de comunicación organizacional son influenciadas por el rol de sus integrantes, la dirección a la que apunta el mensaje y los procesos que hacen efectivo y exitoso el traspaso de la información desde su fuente a su destino.

Es muy importante que las personas al interior de las organizaciones conozcan que posición ocupan y cuáles son sus funciones específicas, esto

dará un carácter formal a la ocupación que desempeña, sin embargo, esto no evita que los miembros de la organización utilicen canales informales de comunicación, como son los rumores o chismes de pasillo, que son muy comunes entre el personal ubicado en la base de la pirámide organizacional.

La dirección tradicionalmente es dividida dentro de las comunicaciones como ascendente, de superiores a subordinados; descendente, de subordinados a superiores; y finalmente, horizontales, entre miembros de la organización que se encuentran en el mismo nivel jerárquico.

La comunicación descendente principalmente se centra en mensajes relacionados con directrices a tomar, tareas a realizar, ordenes a cumplir, etc., tal como lo resalta Amaia Urrutia al decir que la comunicación descendente es la que va desde la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica y tiende a ser considerada como la forma natural y espontánea de transmitir la información en la empresa. Los documentos característicos son los reportes, informes, sugerencias, quejas, entrevistas, encuestas. (Urrutia, Amaia. (2000). Comunicación Interna. Recuperado el 26 de julio de 2011 de <http://www.bocc.ubi.pt/pag/urrutia-amaia-comunicacion-interna.html>).

Mientras que en la comunicación de tipo ascendente se recibe el feedback o sugerencias del subordinado o se pide una mejor explicación a la labor

asignada, los mensajes emitidos de esta forma tienden a mejorar la moral y potencializar las actitudes los miembros del equipo, así como lo menciona Amaia Urrutia que cita que el propósito de la comunicación ascendente es hacer llegar a los responsables una información general sobre el personal de la empresa en su sentido más amplio, esto es, desde promover e institucionalizar unos cauces adecuados que inciten a informar hacia arriba (buzones de sugerencias, participación en sus periódicos, por ejemplo). (Urrutia, Amaia. (2000). Comunicación Interna. Recuperado el 26 de julio de 2011 de <http://www.bocc.ubi.pt/pag/urrutia-amaia-comunicacion-interna.html>).

La comunicación horizontal se relaciona por su parte con la resolución de problemas, coordinación de actividades y aclaración de rumores o chismes, ya que es la que se da entre las personas consideradas iguales en la jerarquía de la organización.

- **Interdependencia**

La interdependencia en la organización se entiende como el efecto que la información puede tener en las diferentes partes que componen el sistema; es normal entonces pensar que un mensaje transmitido o una decisión tomada repercutirán de alguna manera en toda la organización.

Es necesario entonces como gerencia y/o mandos medios analizar cuidadosamente las decisiones a tomar y como esta va a ser asumida por el personal que labora dentro de la organización y que directa o indirectamente se van a ver afectados.

En definitiva se puede evidenciar la importancia que tiene la comunicación y su fin dentro de las compañías manufactureras y no manufactureras, donde la eficiencia y los resultados pueden verse afectados si no se utiliza esta herramienta de una manera estratégica, razón por la cual se buscan diferentes métodos para diagnosticar y corregir las fallas existentes dentro de la comunicación organizacional interna, tocando como ayuda la asertividad en el proceso de ida y vuelta de la transmisión de información.

1.2. ASERTIVIDAD

La asertividad suele definirse como un comportamiento comunicacional maduro en el cual la persona ni agrede ni se somete a la voluntad de las otras personas, sino que expresa sus convicciones y defiende sus derechos. (Sarmiento, J. M. La comunicación eficaz en las organizaciones. Asociación venezolana para la calidad, p. 13). Desde la perspectiva del liderazgo organizacional el enfrentar las situaciones al interior de la organización y transmitirla con la entereza suficiente para aceptar las críticas y entablar posiciones a un "mismo nivel" puede llegar a contribuir a que el mensaje a

transmitir sea claramente entendido y que se puedan generar posibles soluciones en conjunto para el bienestar de la compañía y el cumplimiento de sus metas.

1.2.1. Comunicación Asertiva

La comunicación asertiva es una forma de expresión consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar nuestras ideas y sentimientos o defender nuestros legítimos derechos sin la intención de herir, actuando desde un estado interior de autoconfianza, en lugar de la emocionalidad limitante, típica de la ansiedad, la culpa o la rabia. (Yagoesky, 2000).

2. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ORGANIZACIONAL ACTUAL

Dentro de la organización estudiada existen dos tipos de comunicación: Escrita y Verbal. En la comunicación escrita se cuenta con boletines de seguridad, medio ambiente, periódico semanal, carta gerencial, donde se informa los mensajes enviados por los altos directivos de casa matriz, también se cuenta con el correo electrónico como herramienta de comunicación diaria entre el personal administrativo, y carteleras distribuidas por toda la planta para informar sobre indicadores. En la comunicación verbal, se tienen las reuniones de trabajo diarias entre jefes y subalternos, reuniones de información con toda la organización (normalmente cuando ocurren cambios estructurales, va dirigida a personal administrativo), reunión de comunicaciones entre empresa – sindicato, videos semanales en casino, donde se informan los eventos más relevantes ocurridos en la semana.

Como método de diagnóstico de la comunicación interna se realizó una investigación aplicada a un problema organizacional (en este caso sería la comunicación organizacional), donde se apoyó en técnicas cuantitativas para la obtención de la información. La investigación se centró en la realización de una encuesta (ver Anexo 1) al personal administrativo y operativo de la organización en estudio. Para esta investigación se desarrolló un cuestionario impreso

suministrado a cada persona, sus preguntas son de selección única y se desarrollaron de manera anónima para obtener una mayor confianza por parte del encuestado y una mayor credibilidad en los resultados obtenidos. La encuesta está dividida en dos partes principalmente, donde en la primera se indaga un poco sobre el perfil del encuestado y en la segunda, se desarrollan las preguntas directamente relacionadas a la investigación en curso. Se tomo como tamaño de muestra a 20 personas, y el análisis estadístico de los resultados se realiza con la ayuda del paquete Excel.

Para el análisis de cada una de las preguntas se definió la siguiente escala de medición, la cual permitió agrupar dichas variables de acuerdo a un rango de calificación que posteriormente nos indicara los puntos relativos al proceso de comunicación interna a fortalecer o mantener. La escala de calificación considerada en los gráficos de tortas se muestra en la siguiente tabla.

Calificación de la variable	Variable
1	Siempre
2	Casi Siempre
3	Algunas Veces
4	Casi Nunca
5	Nunca

Figura 2. Tabla de calificación de variables.
Fuente. El autor.

Para analizar las respuestas brindadas por las personas entrevistadas se catalogara entre 1 – 1,99 como excelente, entre 2 – 2,99 como bueno, entre 3 – 3,99 como regular o medio, y así sucesivamente; esta categorización corresponde a preguntas con validaciones positivas, de lo contrario, la escala será inversa, por ejemplo, 5 seria excelente, etc.

1. Cuando recibe un mensaje de comunicación interna de la compañía, identifica claramente quien se lo envía?

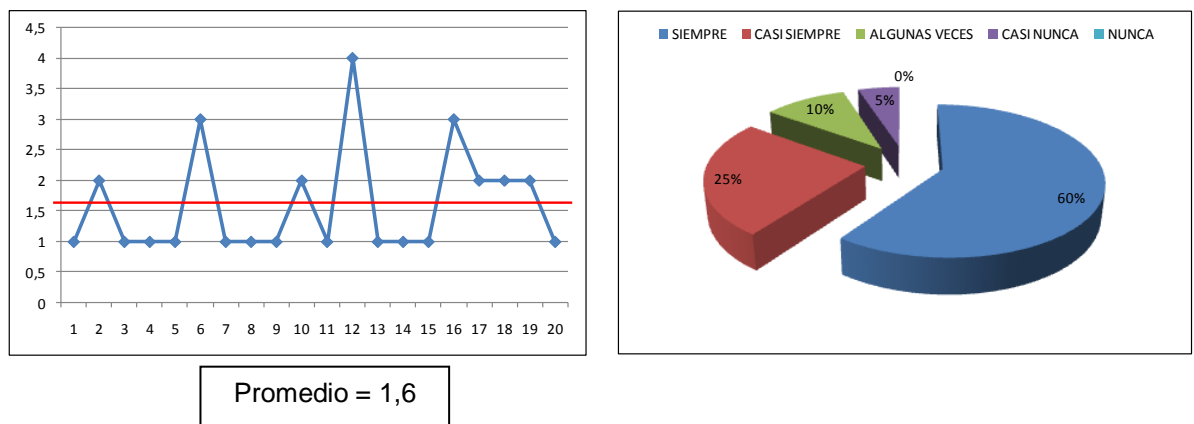


Figura 3. Respuesta Encuesta Pregunta 1.
Fuente: Encuesta Diagnostico Comunicación Organizacional, diseñada por el autor

Como se muestra en la figura, esta pregunta obtuvo un promedio de 1,6, ubicándola en un rango de calificación alto pero con una leve tendencia a desmejorar. La mayoría de las respuestas se encuentran en un excelente nivel (60% - siempre) y bueno (25% - casi siempre).

La compañía evaluada muestra tener muy definido su rol en cuanto a su posición como ente comunicador, ya que se demuestra que el personal sabe la procedencia de la información, lo cual hace más clara su finalidad o su razón de ser.

2. Normalmente se entera de las actividades y/o situaciones de la organización a través de los canales formales?

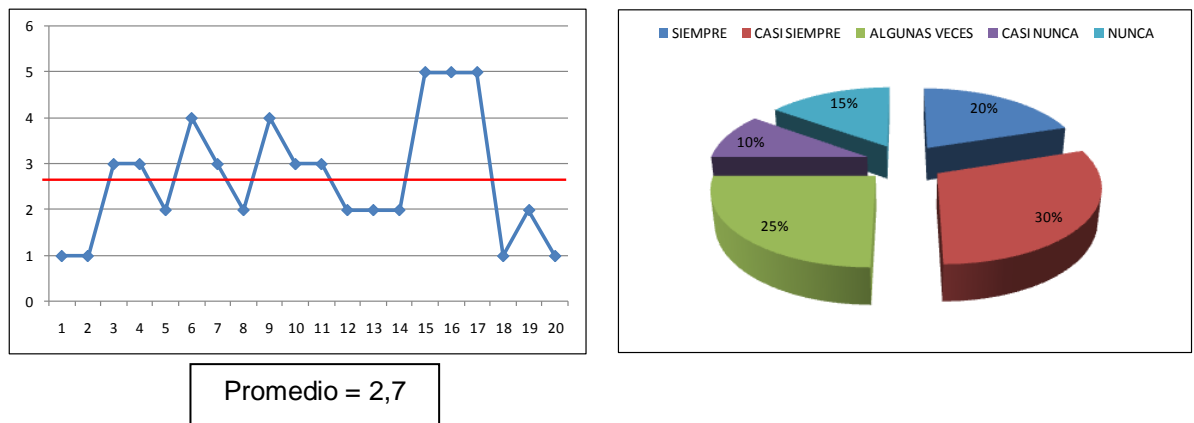


Figura 4. Respuesta Encuesta Pregunta 2.
Fuente: Encuesta Diagnostico Comunicación Organizacional, diseñada por el autor

El promedio de esta pregunta es de 2,7, colocándola en un punto medio dentro de la escala de calificación determinada. Sin embargo, el 30% de las respuestas indican un buen nivel sin llegar a la excelencia (casi siempre), el 25% de los entrevistados algunas veces se han enterado a través de los canales formales.

Es importante desarrollar estrategias que lleven a cambiar la actual cultura organizacional donde todavía se hace uso de los canales informales o de los llamados “rumores de pasillo” ya que para gran parte de la organización

son muy tenidos en cuenta; este factor puede ocasionar que las situaciones que ocurran al interior de la organización puedan ser interpretadas y proyectadas erróneamente, es decir, sin fundamentos sólidos que la sustenten o también, incluso ser generadas por diferentes grupos de opinión, por ejemplo, miembros del sindicato.

3. Recibe información oportuna de las actividades que está realizando la organización o de su situación actual?

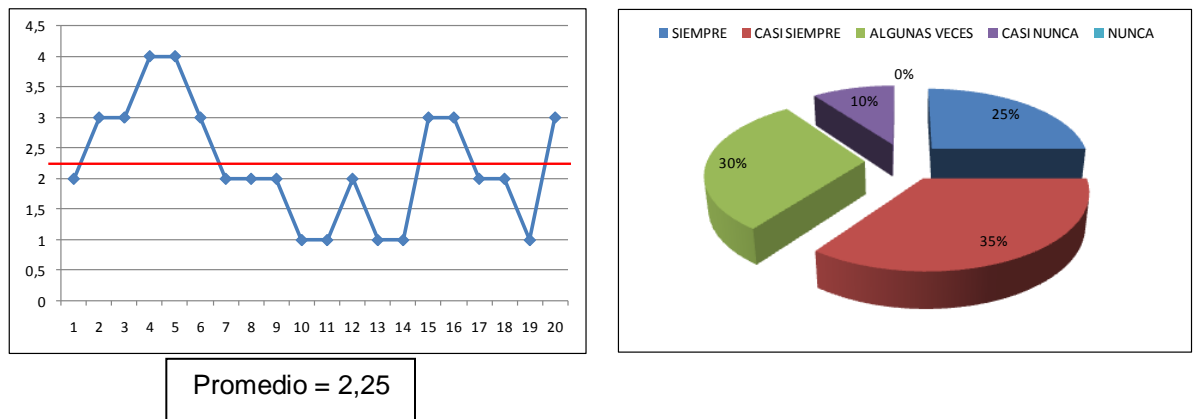


Figura 5. Respuesta Encuesta Pregunta 3.
Fuente: Encuesta Diagnostico Comunicación Organizacional, diseñada por el autor

Esta pregunta tiene un promedio de 2,25 como se muestra en la figura, ubicándola dentro una buena escala. Para el 35% de los entrevistados casi siempre reciben información oportuna de la organización, mientras que para el 30% es algunas veces y el 25% afirma siempre recibir este tipo de información.

Se evidencia que la compañía debe fortalecer mas sus canales de comunicación para mantener a todo el personal con la información real y

oportuna de lo que sucede en la organización, y evitar que lleguen a sentir que son tenidos en cuenta cuando ya las situaciones están dadas, o que no les llega oportunamente.

4. Tiene acceso a información sobre temas concernientes a su labor dentro de la organización?

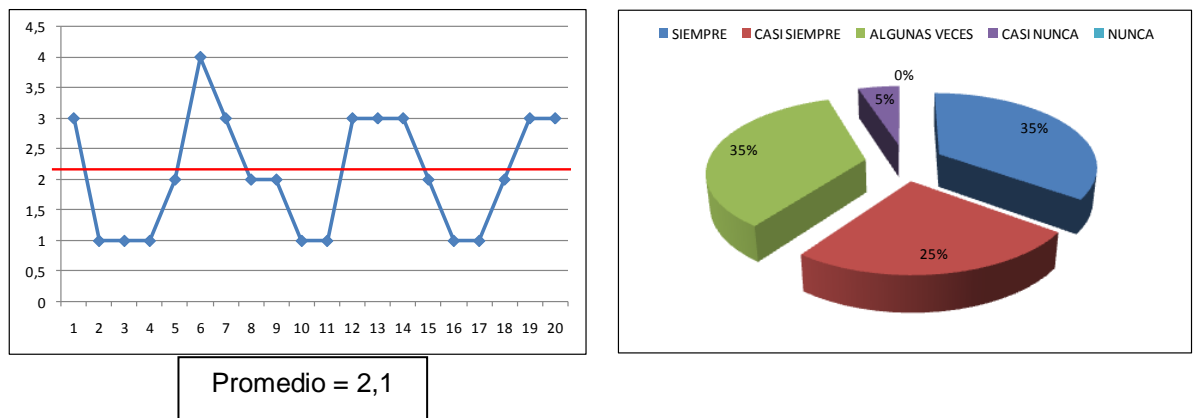


Figura 6. Respuesta Encuesta Pregunta 4.
Fuente: Encuesta Diagnostico Comunicación Organizacional, diseñada por el autor

Como se observa en el grafico anterior, esta variable tiene un promedio de 2,1 ubicándola en un rango bueno según los parámetros de la entrevista. La mayoría de las respuestas están en un nivel excelente e intermedio (35% - siempre, algunas veces). Esto demuestra que la empresa tiene oportunidades en algunos niveles jerárquicos para retroalimentar a su personal sobre su labor particular y/o sobre la importancia de su cargo en el funcionar de la planta.

5. La información relacionada con su trabajo proviene de su jefe?.

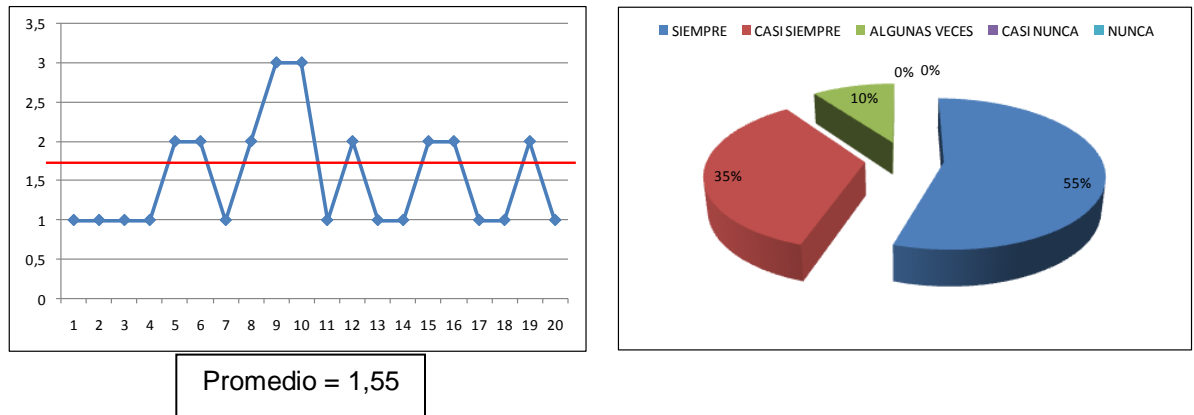


Figura 7. Respuesta Encuesta Pregunta 5.
Fuente: Encuesta Diagnostico Comunicación Organizacional, diseñada por el autor

En esta pregunta se obtuvo un valor promedio de 1,55, ubicándola dentro de un rango de calificación bueno. Para el 85% de los entrevistados la información relacionada con su trabajo proviene de su jefe, por lo que hace que este sea un excelente punto.

6. En el momento en que se le transmite un mensaje al interior de la compañía, este es claro?

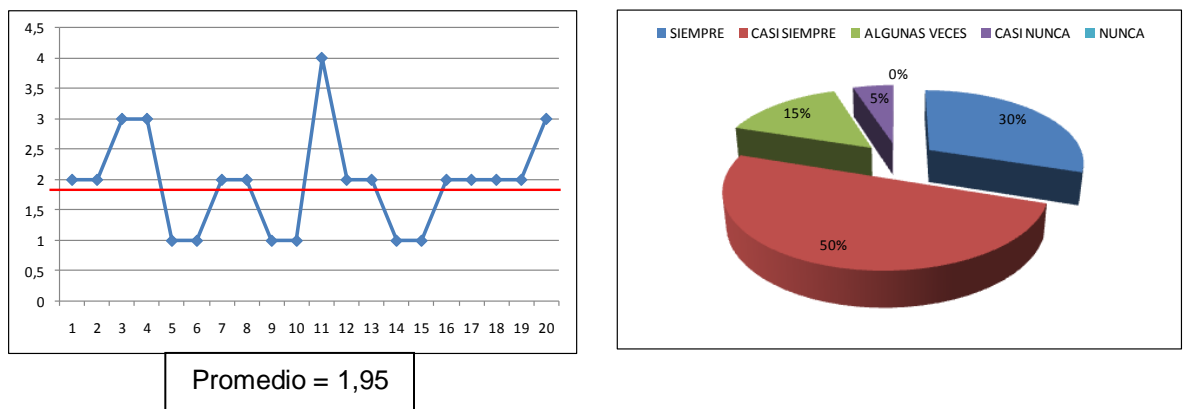


Figura 8. Respuesta Encuesta Pregunta 6.
Fuente: Encuesta Diagnostico Comunicación Organizacional, diseñada por el autor

Esta pregunta obtuvo como respuesta un promedio de 1,95, es decir, tiene una buena calificación o es un punto a mantener al interior de la organización. La mitad de las respuestas se encuentran en un buen nivel (50% - casi siempre) y el 30% en un excelente nivel. Es necesario para la organización desarrollar sistemas de comunicación que sean de entendimiento general para todas las personas que laboran al interior de la compañía, analizar el tipo de lenguaje usado y recalcar los puntos clave que todo asociado debe conocer.

7. La información transmitida a través de los canales formales de la organización es interesante?

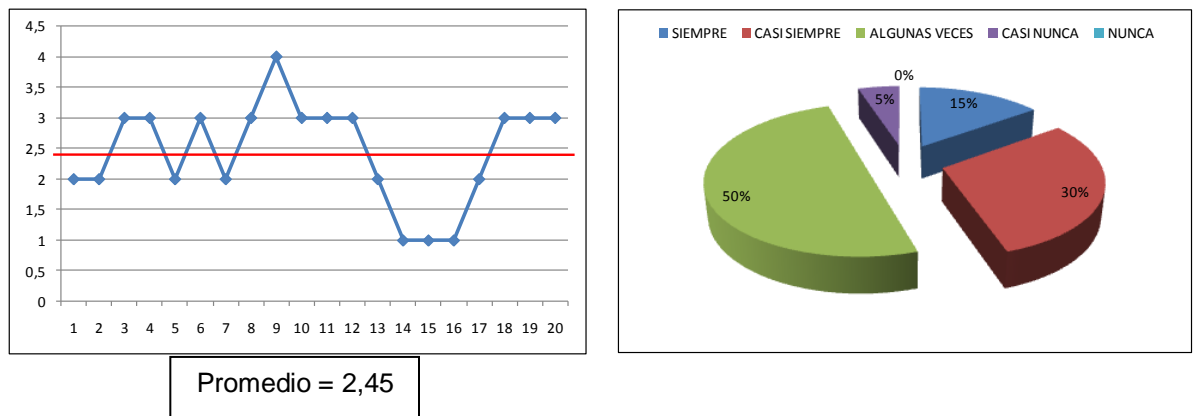


Figura 9. Respuesta Encuesta Pregunta 7.
Fuente: Encuesta Diagnostico Comunicación Organizacional, diseñada por el autor

2,45 es el resultado promedio que se obtuvo en esta pregunta, lo cual nos hace ver que se mantiene como un buen indicador pero tiene una leve tendencia a llegar a un punto neutral. Aunque es de notar que el 50% de los

entrevistados creen que la información recibida es algunas veces interesante, el área de comunicaciones de la compañía debe evaluar sus estrategias de impacto, es decir, utilizar canales que sean atractivos y diferentes con la finalidad de llegar y captar a todo el público organizacional.

8. Puede usted identificar al interior de la organización una estructura de comunicación interna claramente definida?

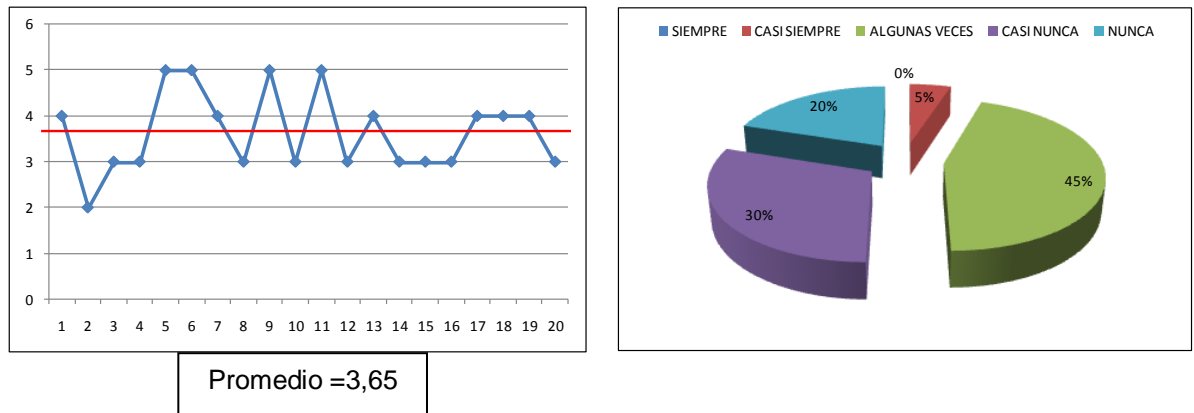


Figura 10. Respuesta Encuesta Pregunta 8.
Fuente: Encuesta Diagnostico Comunicación Organizacional, diseñada por el autor

Como se muestra en la figura, esta pregunta obtuvo un promedio de 3,65, ubicándola en un rango de calificación pobre o como una variable que se tiene que mejorar. La mayoría de las respuestas son neutrales (45% - algunas veces) y de baja calificación (30% - casi nunca).

La organización debe hacer visible el departamento de comunicaciones existente, dar a conocer a sus miembros, el rol que desempeñan y como y para qué es la interacción de ellos con el personal interno.

9. Usted puede acceder fácilmente a los canales de comunicación interna de la compañía?

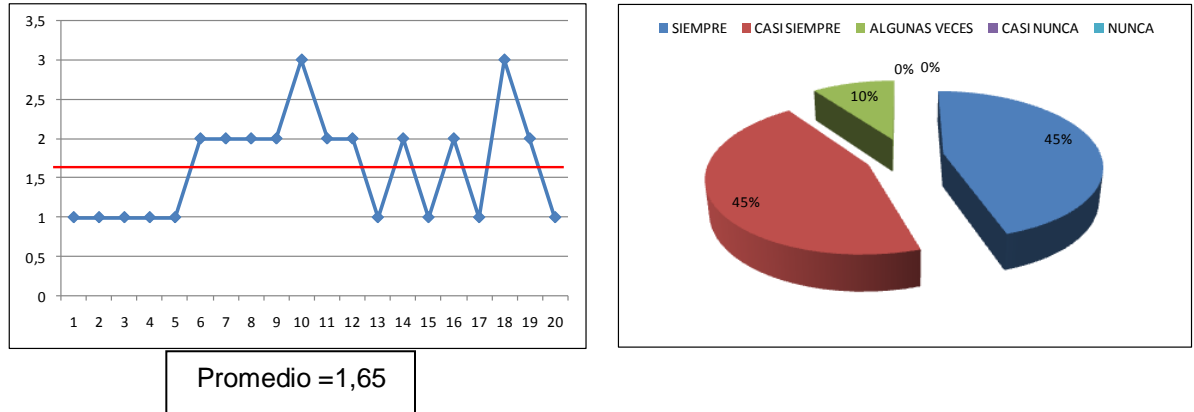


Figura 11. Respuesta Encuesta Pregunta 9.
Fuente: Encuesta Diagnostico Comunicación Organizacional, diseñada por el autor

De acuerdo a la grafica, esta pregunta obtuvo un valor promedio de 1,65 colocándola dentro de un rango bueno de calificación. El 90% de las personas encuestadas han accedido fácilmente a la información que la compañía quiere transmitir. Es necesario fomentar el uso de canales de comunicación específicos para que la información llegue al punto requerido y que no se enfoque solamente a mejorar los canales para el personal administrativo; por ejemplo, uso de correo electrónico vs carteleras ubicadas en planta.

10. Considera que los medios de comunicación al interior de la organización son efectivos?

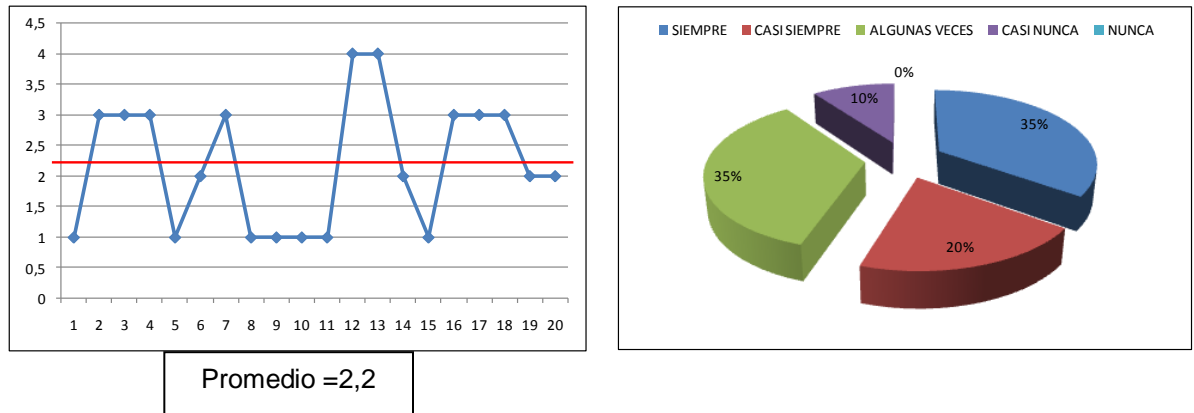


Figura 12. Respuesta Encuesta Pregunta 10.

Fuente: Encuesta Diagnostico Comunicación Organizacional, diseñada por el autor

La pregunta 10 obtuvo como respuesta promedio un 2,2, lo cual indica que esta dentro del rango de calificación bueno. Sin embargo, se puede observar que aunque existe un 55% de respuestas favorables, hay un 35% que se encuentran dentro de un rango neutral y que hay que observar detenidamente.

11. Considera que tiene un jefe con el cual se puede establecer cualquier tipo de dialogo?

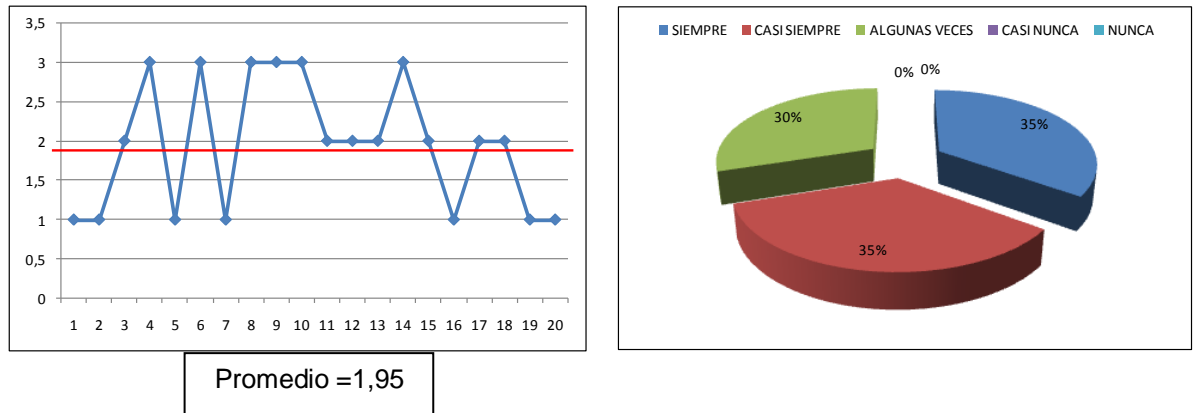


Figura 13. Respuesta Encuesta Pregunta 11.
Fuente: Encuesta Diagnostico Comunicación Organizacional, diseñada por el autor

Tal como lo muestra el grafico anterior, este punto obtuvo un promedio de 1,95, ubicándola como una variable a mantener por la organización. La mayoría de respuestas se encuentran en el nivel excelente (35%) y bueno (35%). Este punto demuestra que al interior de la organización se puede establecer una comunicación asertiva de ida y vuelta entre obrero – patrono o jefe – subalterno.

12. Piensa que su jefe presta atención a rumores o a información que le transmiten sobre usted y su desempeño?

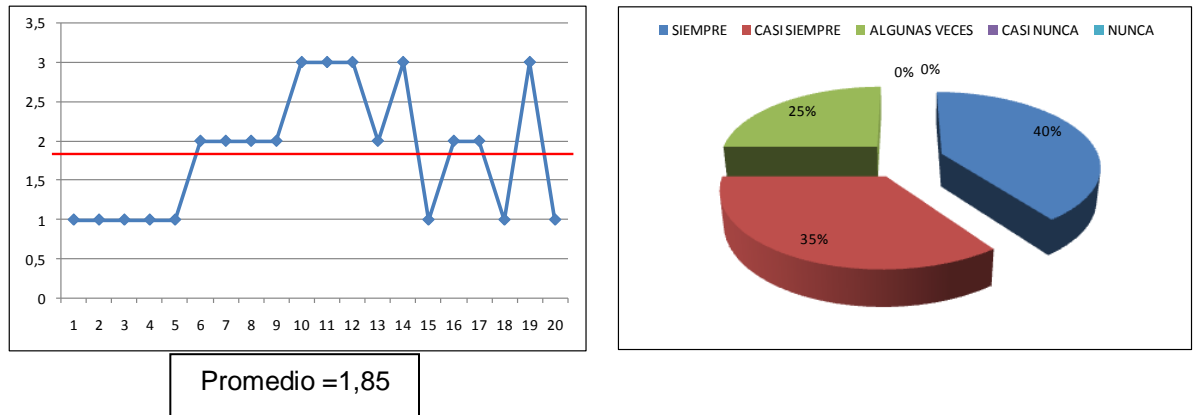


Figura 14. Respuesta Encuesta Pregunta 12.

Fuente: Encuesta Diagnostico Comunicación Organizacional, diseñada por el autor

Esta pregunta obtuvo como promedio 1,85, lo cual a diferencia de preguntas anteriores coloca esta variable en un rango de calificación regular o a eliminar. El 75% de los entrevistados piensan que en mayor o menor medida su jefe presta atención a rumores sobre su desempeño, mientras que solo un 25% piensa que es algo ocasional. Tal como se evidencio en la pregunta 2, la existencia de canales informales llegan a todos los niveles de la organización, ocasionando que la percepción del trabajo de una persona pueda fluctuar para bien o para mal, dando paso a un análisis más subjetivo que objetivo, lo cual puede hacer que los mandos medios y la alta gerencia puedan tomar decisiones erradas.

13. Usted presta atención a los rumores dándoles credibilidad?

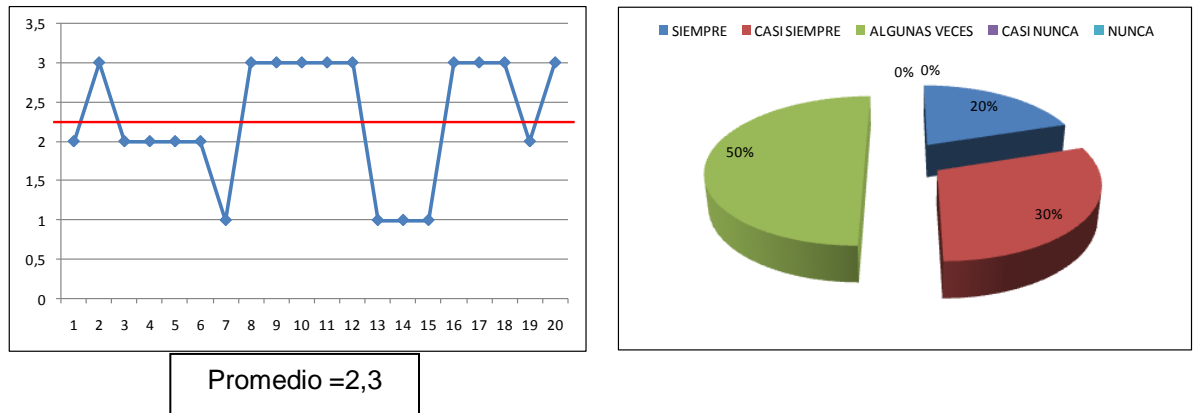


Figura 15. Respuesta Encuesta Pregunta 15.
Fuente: Encuesta Diagnostico Comunicación Organizacional, diseñada por el autor

Esta pregunta obtuvo una calificación promedio de 2,3; donde demuestra que la organización tiene que trabajar muy fuerte para disminuir esa brecha entre información formal y rumores, desarrollando métodos eficaces para transmitir la información oportuna en el momento oportuno y así opacar la generación de información errónea, ya que según los datos obtenidos de la empresa los rumores son vistos por el 50% como algo certero y el otro 50% ocasionalmente los toma como verdad absoluta.

14.El personal directivo y la alta gerencia son receptivos a sus opiniones y/o sugerencias?

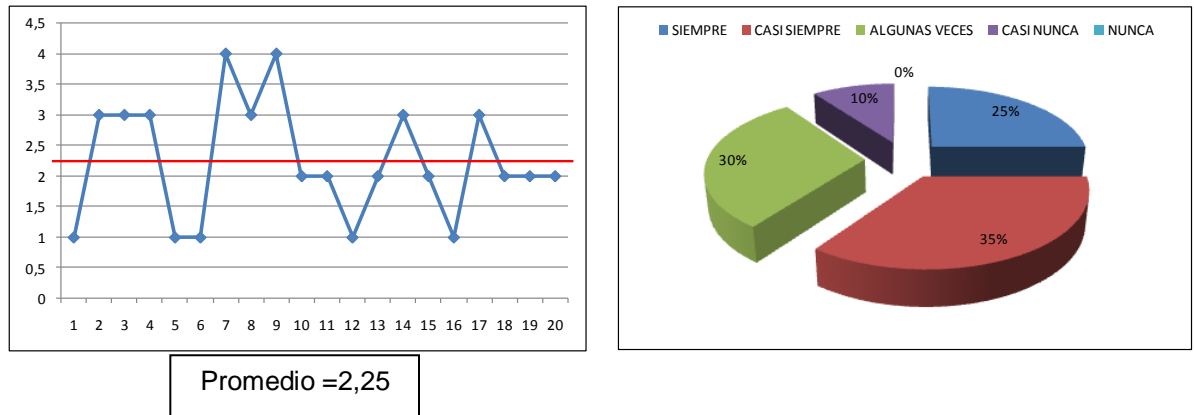


Figura 16. Respuesta Encuesta Pregunta 16.
Fuente: Encuesta Diagnostico Comunicación Organizacional, diseñada por el autor

Esta pregunta obtuvo un promedio de 2,25 ubicándola dentro de la categoría de calificación buena o a mantener. El 25% de las respuestas están en un nivel de excelencia (siempre) y el 35% en un buen nivel (casi siempre). Según información suministrada por la compañía, la motivación es un resultado palpable de esta conducta organizacional; con esta táctica se ha ganado en generación de ideas de ahorro, mejoras de producto, reducción de desperdicio, en fin, en un sinnúmero de oportunidades que eran visualizadas por el personal y que ahora al ser escuchadas están en ejecución, dichas ideas y/o sugerencias están siendo canalizadas por la empresa a través del departamento de mejora continua.

15. Puede expresar su opinión respecto a cualquier tema dentro de la compañía?

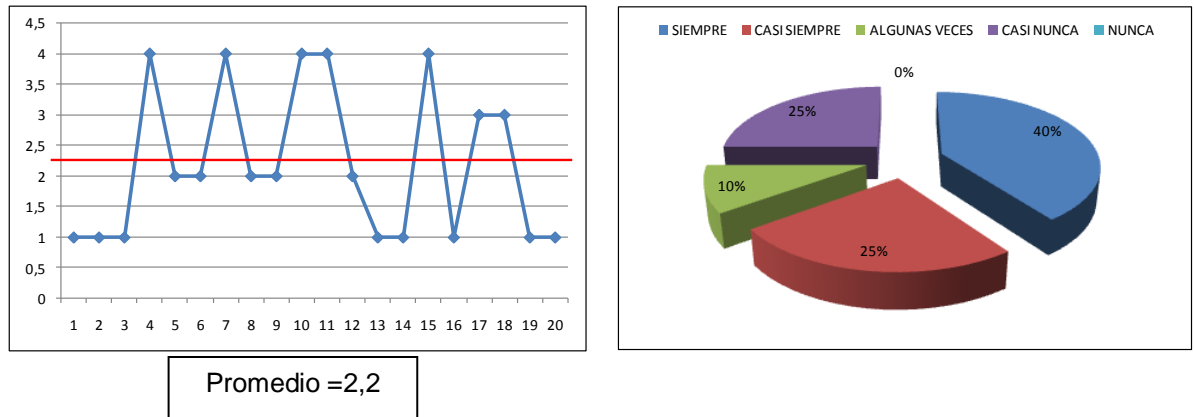


Figura 17. Respuesta Encuesta Preguntada 15.

Fuente: Encuesta Diagnostico Comunicación Organizacional, diseñada por el autor

Tal como se evidencia en la grafica anterior, esta pregunta obtuvo una calificación promedio de 2,2, con este puntaje se puede clasificar dentro de un rango bueno (casi siempre) aunque con oportunidades de mejora. Existe un 25% de entrevistados que no se sienten conformes respecto a la libertad de expresión al interior de la organización, y aunque no son mayoría se debe tener sumo cuidado para voltear dicha tendencia.

Es labor de los altos mandos de esta compañía dar confianza a sus asociados, sobre todo al personal operativo, para expresar lo que piensan y sienten de la organización y de cómo se está manejando, para esto sería muy importante la creación de espacios de intercambio entre la gerencia y sus colaboradores donde se estreche la brecha entre ambos.

16. Su opinión es tenida en cuenta para la toma de decisiones importantes?

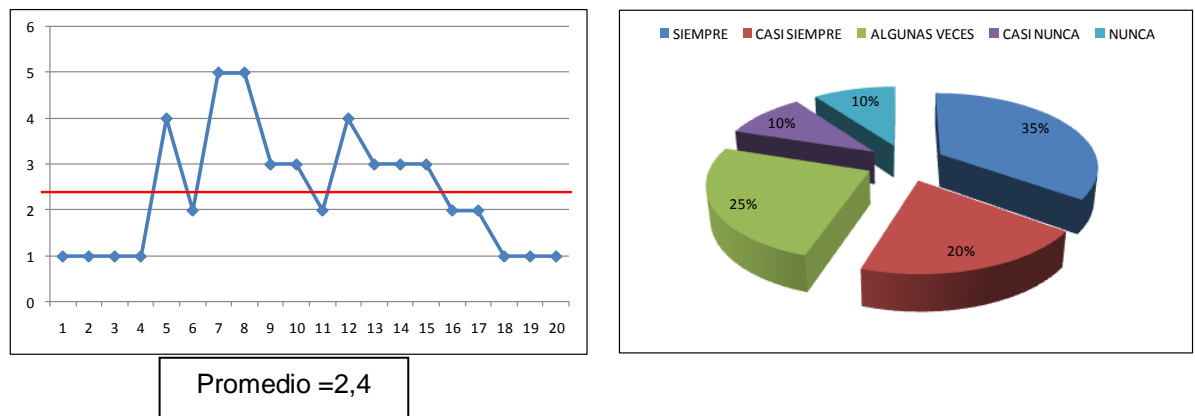


Figura 18. Respuesta Encuesta Pregunta 16.

Fuente: Encuesta Diagnóstico Comunicación Organizacional, diseñada por el autor

Esta variable obtuvo un promedio de 2,4, ubicándola en un rango de calificación bueno o como un punto a mantener dentro del modelo de comunicación interna de la compañía. El 35% de las respuestas indican que siempre se tiene en cuenta al personal antes de tomar decisiones importantes, mientras que el 20% asegura no ser tenidos en cuenta en mayor o menor medida al momento de decidir. Es importante mencionar que las decisiones tomadas y en las que se da participación a la opinión del personal va relacionada muy estrechamente con el nivel jerárquico, es decir, la empresa manifiesta que en decisiones tácticas como distribución de funciones, modificación de layouts, adecuaciones de procesos, entre otras, se toma en cuenta la opinión del personal operativo que trabaja día a día en el proceso; mientras que para decisiones más estratégicas, o de mayor alcance, se escuchan las voces de personas de la administración

media o de los altos ejecutivos, ya que son los que cuentan con la información relevante que puede contribuir a la mejor elección.

17. El trato que recibe por parte de sus superiores es respetuoso?

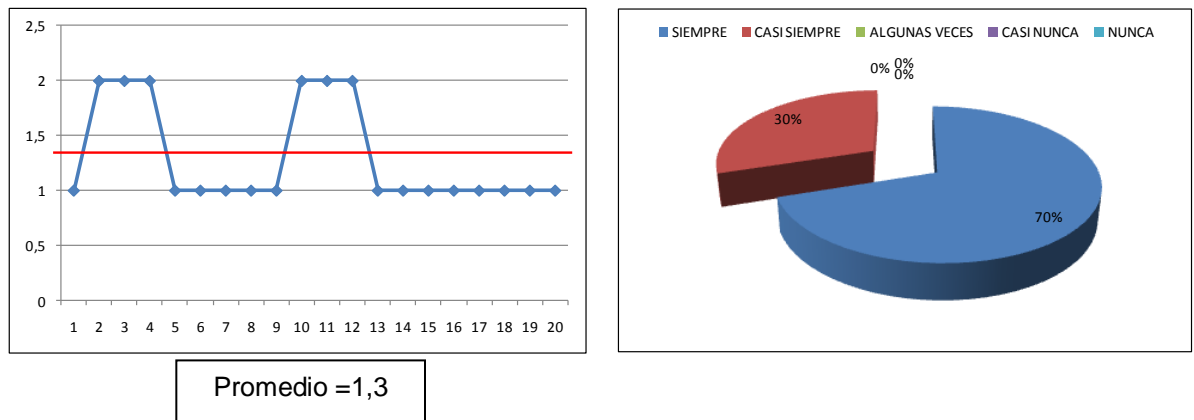


Figura 19. Respuesta Encuesta Pregunta 17.

Fuente: Encuesta Diagnostico Comunicación Organizacional, diseñada por el autor

En esta pregunta se obtuvo una calificación promedio de 1,3, lo cual indica que esta variable esta dentro de un rango muy satisfactorio, casi que excelente, un punto que la compañía definitivamente debe mantener y conservar en el tiempo. Las respuestas se encuentran en el nivel excelente (70% - siempre) y bueno (30% - casi siempre).

18. Cuando ha habido cambios en la compañía, los jefes le han comunicado abiertamente?

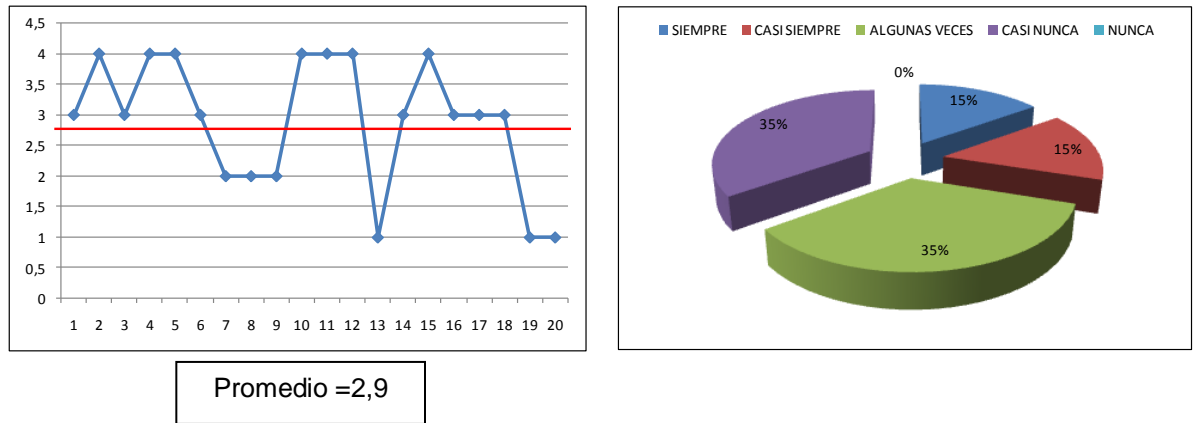


Figura 20. Respuesta Encuesta Preguntada 18.

Fuente: Encuesta Diagnostico Comunicación Organizacional, diseñada por el autor

La pregunta 18 nos muestra una calificación promedio de 2,9, ubicándola en un rango de calificación medio o como una oportunidad a mejorar por parte de la administración de la compañía. Este punto se evidencia al tener un 35% de las respuestas como algunas veces se comunica abiertamente los cambios y peor aún, existe otro 35% que afirma que casi nunca se da este proceso.

La organización evaluada, debe desarrollar espacios donde se comunique al personal los cambios que van a repercutir en su labor diaria; podría ser a través de reuniones con una frecuencia determinada o en casos donde ocurran situaciones esporádicas no dejar pasar un periodo grande de tiempo antes de brindar una comunicación real de lo acontecido, y así evitar el fortalecimiento de los canales informales de comunicación interna.

19. Recibe continua retroalimentación sobre su desempeño laboral?

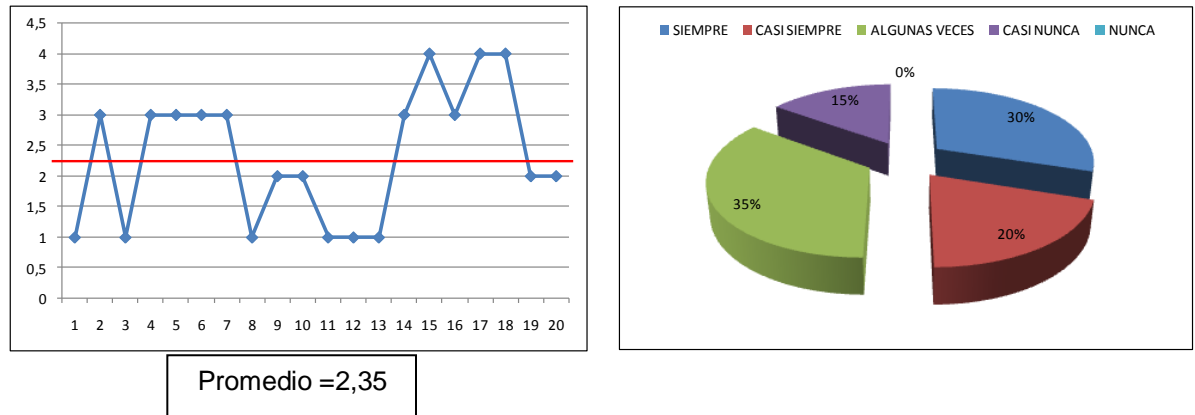


Figura 21. Respuesta Encuesta Pregunta 19.

Fuente: Encuesta Diagnostico Comunicación Organizacional, diseñada por el autor

En la grafica se puede observar que esta pregunta fue valorada por los entrevistados con un promedio de 2,35, ubicándola en un rango de calificación bueno, pero con oportunidades de mejora. Los porcentajes en esta pregunta se muestran muy parejos, pero es de especial cuidado revisar el 15% que no reciben continuo feedback de su labor y determinar una frecuencia para el 35% que tienen este proceso ocasionalmente.

Existen al interior de la compañía procesos definidos y procedimentados por el área de recursos humanos para la retroalimentación a nivel administrativo, pero existe una carencia de este punto, o en otras palabras una informalidad al momento de tratar con áreas operativas o contratistas, este grupo es el más propenso a sentir la carencia de una retroalimentación clara y constante por parte de sus superiores.

20. En general, el nivel de comunicación entre la dirigencia y los empleados es la adecuada?

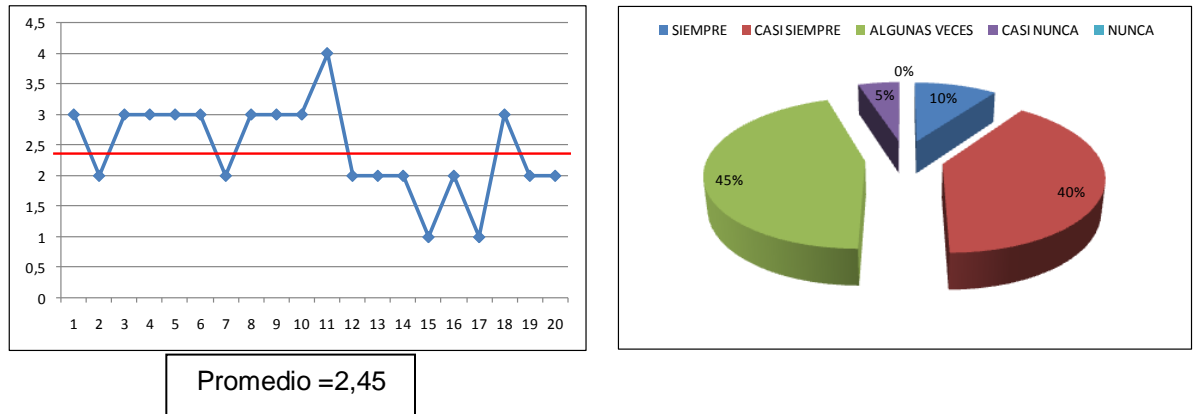


Figura 22. Respuesta Encuesta Pregunta 20.
Fuente: Encuesta Diagnostico Comunicación Organizacional, diseñada por el autor

La grafica nos muestra que esta variable obtuvo un promedio de 2,45, ubicándola en un rango de calificación bueno pero con oportunidades a tener en cuenta por la organización.

Más adelante se presentaran posibles sugerencias para mejorar el sistema de comunicación interna en la compañía, tomando como base la asertividad.

En la entrevista realizada se categorizo al personal entrevistado en tres subcategorias importantes como son el cargo actual, su antigüedad en la compañía y por último, su tipo de contrato con esta (ver Anexo 2).

Analizando la variable cargo actual, encontramos que el 30% de los encuestados son especialistas (en la empresa evaluada existen tres tipos de especialistas: de producción, de mantenimiento y de calidad), un 20% personal administrativo (analistas, profesionales jr., programadores de producción, monitores, etc.), el 10% son coordinadores de planta (o también conocidos como supervisores de planta), un 5% como líderes de equipo y finalmente, un 35% que son personal operativo.

Respecto a antigüedad, el 15% de los encuestados llevan menos de 2 años trabajando en la compañía, el 55% lleva entre 2 y 10 años de labor y el 30% restante lleva más de 10 años trabajando para la empresa en cuestión. Es importante anotar que de ese 30% de personal con mas de 10 años, la mayoría son personal operativo, por lo que es importante trabajar muy fuerte en este segmento debido a que es muy común que la resistencia al cambio y el entablar procesos nuevos sea más fuerte en este grupo.

Finalmente, revisando el tipo de contrato laboral; el 65% de los encuestados tiene un contrato directo con la compañía (termino indefinido mas prestaciones extralegales establecidas por la organización) y el restante 35% tienen una vinculación con la organización a través de una empresa de servicios temporales.

3. RECOMENDACIONES

La comunicación penetra a todas las actividades de una organización, representa una importante herramienta de trabajo con la cual los individuos entienden su papel en la organización, e integra las subunidades organizacionales. Una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea.

Los jefes deben ser personas accesibles, con una política de puertas abiertas, que comparte con sus colaboradores la información que recibe, que fomenta el diálogo y el debate dentro del grupo, están señalando a sus colaboradores que actitud debe imperar en el equipo y lo más importante es tener disposición para escuchar y ayudar a solucionar ya que de lo contrario es muy probable que en el equipo se imponga el secretismo (los colaboradores se guarden información: la información es poder).

Una efectiva comunicación depende de la intuición, empatía y creatividad de toda la organización. Conociendo estos ítems y después de analizar los resultados de la encuesta de diagnóstico de comunicación organizacional se listarán a continuación los puntos a mejorar por parte de la compañía.

- Empoderar a los líderes con la información relacionada con los procesos y cambios organizacionales, así tratar la información con autoridad. Es decir, mejorar la conexión entre los líderes y los asociados.
- La organización debe mirar mas allá de la fuerza laboral, involucrar a todos los “grupos de interés” relevantes, por ejemplo, organización sindical.
- Involucrar al personal directamente en el proceso de transformación de la información.
- Asegurarse de transmitir mensajes consistentes a todos los grupos, tanto dentro como fuera de la planta.
- Los mensajes importantes deben ser comunicados en lo posible “cara a cara” por las personas más indicadas según la audiencia, los objetivos y el mensaje.
- Las comunicaciones serán francas y honestas. “Si sabemos, se lo diremos. Si no sabemos, les diremos que no sabemos. Si no les podemos decir, les diremos por qué y les daremos un estimado de cuándo les podremos decir.”
- Las comunicaciones deben ser constantes – aun cuando no se tenga mucho que decir.
- El lenguaje a usar debe ser sencillo y a nivel de la audiencia objetivo.
- Evaluar la efectividad de la comunicación periódicamente para medir alcance, entendimiento e impacto.

- Mejorar sistemas de comunicación visual: Internet, información actualizada a niveles administrativos, carteleras, reubicación para disminuir escenario de “paisaje”, es decir, que no son vistas por que parece tener la misma información y rediseño de estas, impacto al público lector, y finalmente, rediseñar el periódico semanal donde se incluya la información relevante para la organización y en el lenguaje que sea comprensible para toda la masa operativa.
- Diseñar y realizar reuniones (comunicación cara a cara) entre la alta directiva de la organización (director de manufactura y gerente general) con personal operativo (pequeños grupos que a su vez actúen como comunicadores en piso) donde se contesten dudas e inquietudes, y se transmitan los retos e indicadores a cumplir.
- Crear un espacio para dar respuesta a preguntas frecuentes y recibir retroalimentación de oportunidades existentes en el proceso productivo.
- Realizar retroalimentación constante por parte de los jefes a sus subalternos respecto a su rendimiento; con el personal administrativo definir espacios diferentes de la evaluación de desempeño anual, con el personal operativo y temporal, definir un formato adecuado donde se evalúen sus capacidades y desempeño, sin importar que no tenga un registro formal.
- Creación de buzones de sugerencias y retroalimentar al personal que genere ideas sobre la viabilidad o no de sus propuestas.

- Realizar capacitaciones en temas como manejo adecuado de la información, comunicación asertiva, administración efectiva del cambio, etc.

4. CONCLUSIONES

- Se logro identificar a través de la encuesta realizada las diferentes causas que no hacen efectiva la comunicación interna en la compañía evaluada y se recomendaron diferentes puntos para contrarrestar dichos puntos negativos.
- El clima laboral en la organización aunque no tiene una relación directamente proporcional a la manera en que se transmite la comunicación en la compañía y sus diferentes directrices; si tiene algo de incidencia al potencializar al personal con información oportuna, transmitida en un lenguaje claro y respetuoso.
- Se requiere de un cambio dentro de la cultura organizacional, donde el compromiso de cada uno de los miembros de la organización es un factor clave para que los sistemas de comunicación internos sean efectivos y lleven a que la organización comprenda y direcciona sus esfuerzos al cumplimiento de las metas y objetivos.
- El plan de comunicación de la organización, basado en el rediseño e implementación de herramientas de comunicación internas, se convierte en una oportunidad para que la compañía fortalezca los aspectos identificados como débiles en la entrevista realizada, logrando así mejorar la satisfacción de los clientes internos de la organización

- Realizar un diagnóstico para soportar la viabilidad de una estrategia de comunicación es el paso indispensable que permite conocer la realidad organizacional en una empresa que debe tener el personal comprometido como primer paso para dar alternativas viables y sostenibles a la organización.
- Para crear un ambiente laboral sano, es necesario la concepción, diseño y ejecución de una estructura de comunicación interna que no sea resultado de necesidades coyunturales, sino fruto del trabajo conjunto de toda la organización, partiendo desde los esfuerzos de la alta gerencia.

BIBLIOGRAFIA

EVERETT, Rogers y REKHA, Agarwalla. La comunicación en las organizaciones.

México: McGraw-Hill. 1980

GOLDHABER, Gerald. Comunicación Organizacional. Editorial Diana México,

Sexta impresión 1994.

GUAMAN, Diego. La comunicación organizacional. Recuperado el 28 de febrero

de 2011, de http://diego-guaman.blogspot.com/2011/02/la-comunicacion-organizacional_22.html.

SARMIENTO, J. M. La comunicación eficaz en las organizaciones. Asociación

venezolana para la calidad. 2008.

URRUTIA, Amaia. Comunicación Interna. Recuperado el 26 de julio de 2011 de

<http://www.bocc.ubi.pt/pag/urrutia-amaia-comunicacion-interna.html>.

YAGUESKY, R.. La comunicación asertiva. Recuperado el 20 de julio de 2011 de [http://www.laexcelncia.com/htm/articulos/comunicacionyrelaciones/comunicasertiva.](http://www.laexcelncia.com/htm/articulos/comunicacionyrelaciones/comunicasertiva.htm)

htm

ANEXO 1. INSTRUMENTO DE DIAGNOSTICO DE LA EVALUACION

ENCUESTA DE DIAGNOSTICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La encuesta a continuación hace parte de una investigación académica cuyos resultados se manejarán a través de conclusiones globales, no habrá identificación de personas, de tal manera que los datos que usted suministre permanecerán anónimos. Sus percepciones sobre la comunicación al interior de la compañía serán valiosas en la medida que permitan diseñar una estrategia apropiada para solucionar las oportunidades a encontrar. Si considera que alguna pregunta no la debe responder, sea por razones personales o laborales, está en toda libertad de no hacerlo.

La siguiente información se usará solamente para determinar fortalezas y debilidades en el manejo de la comunicación al interior de la organización.

Por favor, marque la letra que corresponde a su situación.

1. ¿Cuál es su nivel en la organización? a. Gerente de División b. Líder de Equipo, Departamento y/o Planta c. Especialista d. Coordinador de Planta e. Administrativo f. Operativo	2. ¿Cuánto tiempo lleva laborando para la compañía? a. Menos de 2 años b. Entre 2 y 10 años c. Mas de 10 años	3. ¿Qué tipo de contratación tiene con su empresa? a. Directo por la Compañía (Fijo ó indefinido) b. A través de una Agencia Temporal
---	--	---

Comentarios:

INSTRUCCIONES

<p>Aplicando la escala de la derecha, indique su nivel de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones. Si cree no tener suficiente información para evaluar alguna afirmación en particular, puede dejarla en blanco.</p>	<p>Escala: 1 = Siempre 2 = Casi Siempre 3 = Algunas Veces 4 = Casi Nunca 5 = Nunca</p>
--	---

1. Cuando recibe un mensaje de comunicación interna de la compañía, identifica claramente quien se lo envía?	1	2	3	4	5
2. Normalmente se entera de las actividades y/o situaciones de la organización a través de los canales formales?.	1	2	3	4	5
3. Recibe información oportuna de las actividades que está realizando la organización o de su situación actual?	1	2	3	4	5
4. Tiene acceso a información sobre temas concernientes a su labor dentro de la organización?	1	2	3	4	5
5. La información relacionada con su trabajo proviene de su jefe?.	1	2	3	4	5
6. En el momento en que se le transmite un mensaje al interior de la compañía, este es claro?	1	2	3	4	5
7. La información transmitida a través de los canales formales de la organización es interesante?	1	2	3	4	5
8. Puede usted identificar al interior de la organización una estructura de comunicación interna claramente definida?	1	2	3	4	5
9. Usted puede acceder fácilmente a los canales de comunicación interna de la compañía?	1	2	3	4	5
10. Considera que los medios de comunicación al interior de la organización son efectivos?.	1	2	3	4	5
11. Considera que tiene un jefe con el cual se puede establecer cualquier tipo de dialogo?.	1	2	3	4	5
12. Piensa que su jefe presta atención a rumores o a información que le transmiten sobre usted y su desempeño?.	1	2	3	4	5
13. Usted presta atención a los rumores dándoles credibilidad?.	1	2	3	4	5

14.	El personal directivo y la alta gerencia son receptivos a sus opiniones y/o sugerencias?.	1	2	3	4	5
15.	Puede expresar su opinión respecto a cualquier tema dentro de la compañía?.	1	2	3	4	5
16.	Su opinión es tenida en cuenta para la toma de decisiones importantes?.	1	2	3	4	5
17.	El trato que recibe por parte de sus superiores es respetuoso?.	1	2	3	4	5
18.	Cuando ha habido cambios en la compañía, los jefes le han comunicado abiertamente?	1	2	3	4	5
19.	Recibe continua retroalimentación sobre su desempeño laboral?.	1	2	3	4	5
20.	En general, el nivel de comunicación entre la dirigencia y los empleados es la adecuada?.	1	2	3	4	5

ANEXO 2. ANALISIS DE LA MUESTRA

ENCUESTADO	CARGO	ANTIGUEDAD	VINCULO LABORAL
Persona 1	Coordinador de Planta	Mas de 10 años	Directo
Persona 2	Operativo	Menos de 2 años	Temporal
Persona 3	Operativo	Mas de 10 años	Directo
Persona 4	Lider de Equipo, Departamento y/o planta	Entre 2 y 10 años	Directo
Persona 5	Especialista	Entre 2 y 10 años	Directo
Persona 6	Administrativo	Menos de 2 años	Temporal
Persona 7	Operativo	Mas de 10 años	Directo
Persona 8	Especialista	Entre 2 y 10 años	Directo
Persona 9	Operativo	Entre 2 y 10 años	Temporal
Persona 10	Operativo	Mas de 10 años	Directo
Persona 11	Administrativo	Entre 2 y 10 años	Directo
Persona 12	Especialista	Mas de 10 años	Directo
Persona 13	Especialista	Entre 2 y 10 años	Directo
Persona 14	Coordinador de Planta	Mas de 10 años	Directo
Persona 15	Operativo	Entre 2 y 10 años	Temporal
Persona 16	Administrativo	Entre 2 y 10 años	Temporal
Persona 17	Especialista	Entre 2 y 10 años	Directo
Persona 18	Especialista	Entre 2 y 10 años	Temporal
Persona 19	Administrativo	Menos de 2 años	Temporal
Persona 20	Operativo	Entre 2 y 10 años	Directo

Figura 22. Características de la muestra encuestada.

Fuente: Encuesta Diagnostico Comunicación Organizacional, diseñada por el autor

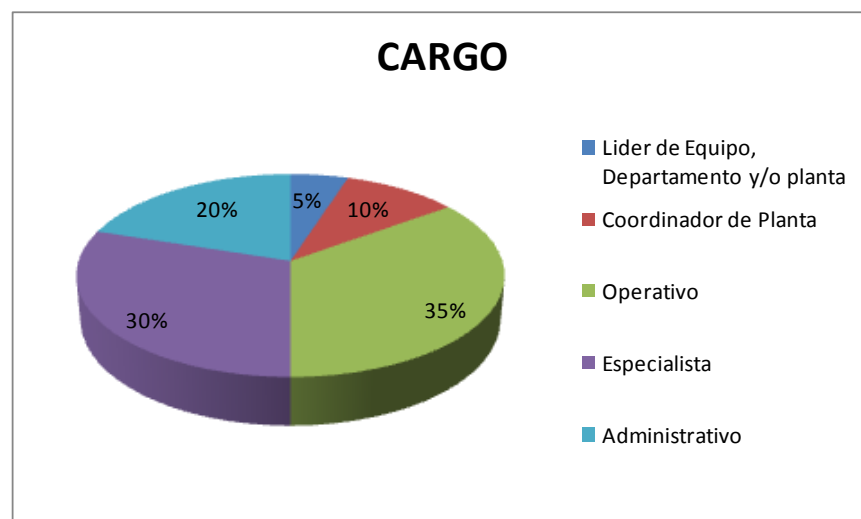


Figura 23. Tabulación por cargo de personal encuestado.

Fuente: Encuesta Diagnostico Comunicación Organizacional, diseñada por el autor

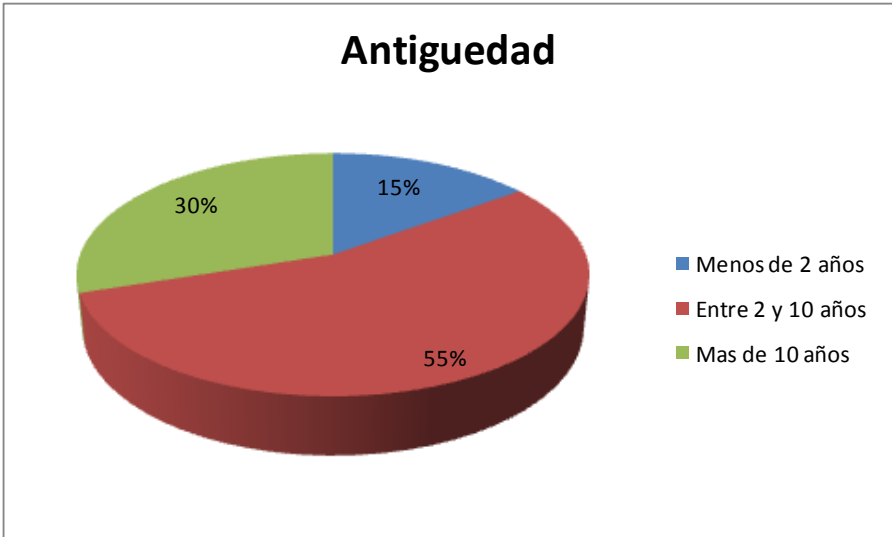


Figura 24. Tabulación por antigüedad de personal encuestado.
 Fuente: Encuesta Diagnostico Comunicación Organizacional, diseñada por el autor

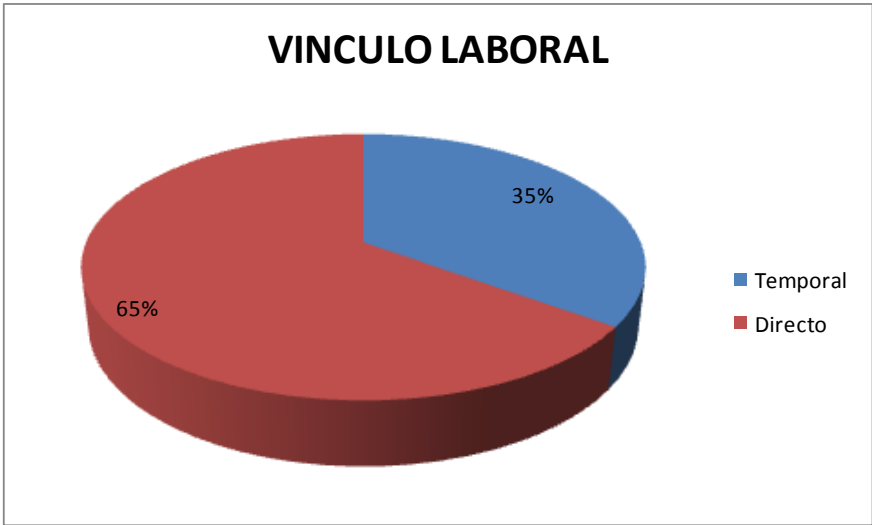


Figura 25. Tabulación por vínculo laboral de personal encuestado.
 Fuente: Encuesta Diagnostico Comunicación Organizacional, diseñada por el autor