

PROYECTO DE GRADO

**DIAGNOSTICO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL FORMAL
INTERNA DE LA EMPRESA CAMISAS LWISSA & LWISS**

POR: DIANA JIMENA DE LOS RIOS BARRERA

ASESOR: PABLO GRANADA

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

FACULTAD DE COMUNICACION SOCIAL Y PERIODISMO

SEMINARIO COMUNICACION, DESARROLLO SOCIAL Y DE LAS

ORGANIZACIONES

MANIZALES

JULIO DE 2004

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. INTRODUCCION.....	2
2. JUSTIFICACION.....	5
3. FORMULACION DEL PROBLEMA.....	13
4. OBJETIVOS: General y específicos.....	13
5. REFERENTE SITUACIONAL.....	14
6. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL.....	18
7. MARCO METODOLOGICO.....	33
8. PLAN DE ANALISIS.....	38
9. MATRIZ DE ANALISIS.....	45
10. ANALISIS E INTERPRETACION.....	64
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	73
12. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	77
13. ANEXOS.....	79

El principal objetivo de la comunicación dentro de una organización es el de transmitir información de tal forma que esta fluya con claridad hacia todos los niveles y áreas que la conforman por el medio adecuado y alcanzando una retroalimentación oportuna.

El tema propuesto para el desarrollo del siguiente trabajo de grado, se centra en el diagnóstico de la comunicación organizacional interna formal de la empresa LWISSA & LWISS, identificando y evaluando los flujos de comunicación en los sentidos vertical (ascendente y descendente), horizontal y circular, y los medios estratégicos que emplean en los distintos niveles, para así poder presentar conclusiones y recomendaciones prácticas, que orienten la generación de un Área de Comunicaciones.

Para esto se hizo una revisión teórica y conceptual sobre Diagnostico de comunicación, comunicación, organización, comunicación organizacional, organización formal, comunicación interna, flujos de comunicación y Medios estratégicos, herramientas de trabajo importantes para el desarrollo de este estudio.

La comunicación organizacional se encuentra ligada a muchos otros elementos que la conforman y la hacen posible, pero para este diagnóstico solo se evaluarán dos de ellos como punto de partida para conformar un sistema interno de comunicaciones.

La metodología utilizada es la entrevista semi-estructurada dirigida a 10 empleados, pertenecientes a los distintos niveles de la empresa.

Después de analizar cada una de las posibles técnicas empleadas para el diagnóstico de comunicación, desde la perspectiva del funcionalismo contemporáneo, la entrevista semi estructurada era la que más se acercaba al cumplimiento de los objetivos establecidos. Esta técnica permite tener una conversación más personalizada con los empleados de la organización y permite familiarizarse con el personal de la empresa y así, generar confianza para que el informante hable de los temas determinados con libertad.

Para su desarrollo se elaboraron preguntas correspondientes a cada una de las categorías: la comunicación ascendente, descendente, circular y horizontal, y los medios estratégicos: Medios escritos, medios orales y medios electrónicos.

La interpretación y el análisis de las afirmaciones obtenidas, permitió en esta investigación, plantear que la comunicación no es un elemento aislado de la

empresa, sino que es un aspecto que se encuentra implícito en ella, que debe ser parte fundamental para el desarrollo de sus procesos, para su funcionamiento, organización, logro de objetivos, toma de decisiones, resolución de problemas y generación de cambios. Debe ser tomado en cuenta no sólo como un proceso natural de las personas sino que debe tener una estructuración clara y orientada a unos logros específicos.

La comunicación, que hace parte del ser humano y de la empresa organizada, tiende por su propia naturaleza a quebrantarse o a no existir dentro de una organización, cuando no se conocen, evalúan y mejoran sus procesos. Para esto, surgen mecanismos que hacen posible su valoración: **El diagnóstico de comunicación**, es uno de ellos.

“Una de las agrupaciones sociales más importantes son las organizaciones, las cuales no se forman accidentalmente ni espontáneamente, son creadas porque uno o más individuos perciben que la acción coordinada de un número de personas puede lograr algo que la acción individual no lo permite. Las organizaciones constituyen la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad” (Schein, 1995)”¹

Las empresas organizadas y estructuradas son sistemas no sólo económicos, sino “socioculturales complejos”, resultado del intelecto del hombre y su cooperación, que buscan satisfacer las necesidades de las personas para subsistir en la sociedad.

La organización, al ser parte del mundo, de la sociedad, del entorno, vive en función de lo que en él se necesite a través de productos y servicios que posibilitan al ser humano sobrevivir, relacionarse y expresarse. *“Las organizaciones existen porque la sociedad buscando su ordenamiento, crea las condiciones para que sean una realidad. No son ajenas a la dinámica del mundo, hacen parte de ella y su supervivencia depende*

¹ TACORONTE, Arturo. www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/mogescomorg.htm.
Modelos de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: Caso Banco Venezuela/ Grupo Santander.

de la capacidad de adaptarse creativamente a los cambios mediante respuestas productivas, que son legitimadas por el mundo empresarial y social donde están inmersas.”²

Las organizaciones, como representación de las personas, necesitan unir fuerzas, conocimientos, habilidades, comportamientos, metas; necesitan desarrollar sistemas que les permitan ahorrar tiempo, trabajar en equipo con el propósito de conseguir el éxito.

“En la medida en que una organización tiene éxito, es decir, consigue alcanzar sus objetivos, tiende a ampliarlos y, por lo tanto, a crecer.”³

El crecimiento en una organización, es sin duda alguna, el objetivo principal, y por ello, las organizaciones buscan cumplir totalmente con las necesidades de la sociedad, para permanecer en el mercado.

Una de estas organizaciones es Camisas Lwissa & Lwiss, empresa mediana conformada por 100 empleados, que a lo largo de su historia se ha enfrentado a cambios, que la han llevado a crecer rápidamente, y de esta forma, han generado empleo y bienestar a los colaboradores y sus familias.

² JURADO SALGADO, Jorge Iván. **Naturaleza y dinámica de la organización: Política, económica, cultural y social.** Gestión de las organizaciones. Seminario de grado 2004.

³ CHIAVENATO, Idalberto. **Administración, Proceso Administrativo.** Las empresas como organizaciones sociales. Pág 44. 3ª edición. Mc Graw- Hill. Bogotá 2001

El crecimiento es el principal objetivo de la empresa evaluada, lo que se refleja en sus procesos de distribución nacional. Cuenta con puntos de venta ubicados en 23 departamentos del país y desarrolla marcas propias para almacenes de cadena. Además, exporta a México, Costa Rica, Guatemala, Panamá, Ecuador y Venezuela.

Conscientes de la complejización de sus procesos logísticos, la empresa Camisas Lwissa & Lwiss, busca estar a la vanguardia de los nuevos modelos de desarrollo de gestión, para lograr cambios organizacionales, que tengan como principales objetivos la productividad, la calidad, el reconocimiento y obviamente, al colaborador (empleado), quien en definitiva es el que determina estas metas.

Camisas Lwissa & Lwiss con el fin de asegurar su mercado nacional e internacional y seguir con su proceso de crecimiento, quiere proyectarse como una empresa organizada, con calidad total e innovación en sus productos, con sistemas de producción controlados y sistematizados y con una preocupación por la capacitación constante de su recurso humano, entre otros aspectos. Para esto, la empresa se encuentra en proceso de certificación ISO 9001:2000, que le servirá para seguir posicionándose e incursionar en otros países del mundo.

Por tal motivo y como requisito adicional para lograrla, se hace urgente la creación de un sistema adecuado de comunicaciones, que le permita generar estrategias

de comunicación que direccionen la empresa hacia el futuro, analicen y midan procesos para una mejor y mayor productividad y por último, que logren su transformación para un mejor clima organizacional, una mejor proyección de la identidad empresarial y para el desarrollo y bienestar de las personas partícipes en la organización.

En este orden de ideas, la productividad de una organización no sólo depende de las condiciones físicas de trabajo, de la psicología de los trabajadores y los incentivos económicos, sino también de elementos como las relaciones interpersonales, las normas de grupo, el liderazgo y la cultura organizacional. Todo esto, genera sentido de pertenencia, favorece la adaptación del individuo a la organización y, finalmente, se traduce en un rendimiento laboral superior y en un crecimiento favorable.

Por esto, las organizaciones deben manejar sus relaciones internas, sus relaciones con el entorno y las respuestas que se dan desde el mismo, desde unas estrategias claras de comunicación, para alcanzar un crecimiento financiero, tecnológico y humano.

Pero, las empresas, no siempre coinciden con la necesidad de incorporar en sus entornos un área de comunicaciones, que brinde y contribuya a la generación de estrategias que la diferencien de la competencia, que la identifiquen y solidifiquen.

Son muy pocas las empresas, que se conscientizan y valoran el impacto que tiene la comunicación en su interior y exterior.

La comunicación, sin lugar a dudas, es el mecanismo más viable para estructurar sistemas de gestión que permiten entrar en las nuevas tendencias, comprometerse con el desarrollo social y cultural, definir las relaciones laborales, dignificar el trabajo, promover el desarrollo humano, generar relaciones de trabajo, de poder y de gestión dignas, equitativas y cualificadas.

“La comunicación hace posible que la gente se organice, defina sus objetivos, ejecute sus tareas, comparta sus ideas, tome decisiones, resuelva problemas y genere cambios. Al mismo tiempo la comunicación hace posible que se cree un ambiente donde los individuos se sientan valorados como personas.”⁴

Es importante legitimar la empresa a través de mecanismos comunicacionales que tengan presente siempre al ser humano: los clientes, los empleados, los accionistas y a la sociedad en general, a través de su formación y desarrollo integral igualitario, lo que constituye la tendencia de mayor importancia para la competitividad de las organizaciones.

⁴ VARONA MADRID, Federico. **Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense**. Internet. 1993.

Las organizaciones, desde el funcionalismo tradicional, son vistas como “Maquinas u objetos” que pueden ser estudiadas con métodos tradicionales. En cambio, desde el funcionalismo contemporáneo se tiene una visión más dinámica: las empresas son vistas como “sistemas activos” abiertos, conformados por “subsistemas”, que constantemente son influenciados o permeados por otros sistemas externos.

Para la realización de un diagnóstico de comunicación interna organizacional, el funcionalismo contemporáneo es la mejor opción para este trabajo de investigación, porque presenta una visión más renovada de las empresas y porque *“incorpora ciertos elementos teóricos y metodológicos de la perspectiva interpretivista, de la crítica, y de la teoría de los sistemas”⁵*.

La Perspectiva funcionalista contemporánea brinda herramientas metodológicas como “la entrevista, el cuestionario, el análisis de redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación, y el análisis de difusión de mensajes.”, métodos pertinentes para la metodología de este diagnóstico, enfocado hacia la comunicación interna, de la empresa Camisas Lwissa & Lwiss, como punto de partida para alcanzar un sistema estratégico de

⁵ VARONA MADRID, Federico. **Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense**. Internet. 1993.

comunicaciones, que tengan como principio y fin fundamental a las personas partícipes de la organización.

Las personas son seres eminentemente comunicacionales, y esa comunicación contiene y revela todo lo que piensan, sienten y representan, pues, gracias a la capacidad que tienen de comprender el entorno, de significar, de valorar, ha sido posible que interactúen y construyan sentidos comunes: referentes comunes, palabras, signos y símbolos, cuyos significados son transmitidos. Las personas partícipes de la organización son las encargadas de construir ese mundo empresarial al que pertenecen.

*“La capacidad de la persona para significar e interpretar el mundo, es lo que da sentido a la acción humana, porque así logra analizar los problemas de la sociedad y se buscan posibles soluciones a ellos, ya que nadie construye significado en algo que no conoce”.*⁶

Desde esta perspectiva, el objetivo de una empresa no es tanto la generación de utilidades, sino la de riqueza, riqueza entendida como la promoción humana integral de todos los que laboran en ella y de los que acceden a ella en búsqueda de servicios o productos.

⁶ ASOCIACIÓN DE COLEGIOS JESUITAS DE COLOMBIA. **Dimensión comunicativa.** La formación integral y sus dimensiones. Diciembre de 1999.

Por esto, primero, es necesaria la creación de un adecuado sistema de comunicaciones en las empresas, con el fin de mantener un correcto nivel satisfactorio de sus clientes internos, intermedios y externos, y de esta manera, poder gestionar mejores procesos de producción.

Segundo, las organizaciones empresariales deben hoy día, recuperar en todo sentido los valores éticos, la cultura organizacional, la motivación, la participación, que van a redundar en mejores relaciones interpersonales, incluidas las laborales y que van a permitir una valoración de la empresa en su entorno social y su crecimiento.

Tercero, se hace necesaria la creación de sistemas de Comunicación Organizacional en las empresas que faciliten y promuevan la participación efectiva de todos los que laboran en ella. Debe haber una tendencia más democrática que autoritaria, y más de convencimiento que de normatividad.

Cuarto, la empresa hoy día, debe determinar estrategias que le permitan conocer las verdaderas necesidades en todo sentido, de su entorno social, económico, político, cultural, interno y externo. De esta manera, la empresa se ubica en el nivel de la satisfacción de las necesidades y no tanto, en el de una sociedad de consumo.

3. FORMULACION DEL PROBLEMA

Para el desarrollo de este trabajo de investigación, surge la siguiente pregunta:

¿Cómo se caracteriza el sistema formal de comunicación interna de la empresa CAMISAS LWISSA & LWISS?

4. OBJETIVOS

Objetivo general

Evaluar el sistema interno de comunicación organizacional formal de la empresa Camisas Lwissa & Lwiss, a partir del análisis de sus medios estratégicos de comunicación en los distintos niveles, y los flujos comunicacionales entre grupos.

Objetivos específicos

- Identificar cuáles son los medios estratégicos de comunicación que se utilizan en la empresa en los distintos niveles.
- Evaluar los flujos de comunicación en los sentidos vertical (ascendente y descendente), horizontal y circular de la empresa Camisas Lwissa & Lwiss.

5. REFERENTE SITUACIONAL

Con una visión que apunta hacia a el futuro, un grupo familiar decidió el 20 de noviembre de 1995 crear una empresa en la ciudad de Pereira (Risaralda – Colombia), llamada Camisas Lwissa & Lwiss (*de ahora en adelante L & L*).

Desde su creación, la empresa L & L, no sólo se ha dedicado a la producción de camisas informales para hombres y niños, sino que también se ha dedicado a comercializarlas en el Mercado nacional e internacional.

La empresa, actualmente esta ubicada en la ciudad de Pereira, capital del departamento de Risaralda, en el sector centro de la ciudad, en la dirección Calle 34 No 7B – 19.

Camisas L & L es una empresa mediana de 80 empleados en la planta de producción y 20 en administración.

Las metas principales de la empresa productora de camisas son cumplir con los requerimientos de calidad del mercado nacional e internacional, aprovechar su capacidad instalada existente y avanzar tecnológicamente.

En L & L investigan las cambiantes tendencias de la moda para asegurar que los procesos utilizados les permitan anticiparse a las exigencias de los clientes. Esto lo han demostrado participando consecutivamente en las ferias nacionales e internacionales como lo son: *Colombia Moda Medellín* 2001, 2002 y 2003 y 2004 y en *Moda Ecuador* 2002.

En ésta empresa cuentan con un equipo humano competente que permanentemente se capacita y actualiza como parte de su prospectiva empresarial, lo que les ha permitido ser galardonados como: PREMIO EMPRESARIAL CAFETERO "Por el Valor de Nuestra Gente", versión 2003, en el sector industrial.

Los productos y servicios que produce y comercializa la empresa L & L están conformados por 35 referencias de camisas para hombre y niño, de las cuales 10 son básicas y 25 de moda.

Estos productos se comercializan en 23 departamentos del país (Atlántico, Magdalena, Cesar, Sucre, Córdoba, Norte de Santander, Santander, Antioquia, Caldas, Risaralda, Quindío, Cundinamarca, Bogotá, Casanare, Valle, Tolima, Cauca, Huila, Meta, Nariño, Putumayo y Caquetá) y se exportan a países como: Méjico, Costa Rica, Guatemala, Panamá, Ecuador y Venezuela.

La empresa productora y comercializadora de camisas tiene su direccionamiento estratégico muy claro:

Su misión es “vestir hombres y niños con prendas informales, poniendo a disposición de grandes distribuidores de la confección en nivel nacional e internacional, camisas con precio competitivo y calidad; prestando un servicio ágil y oportuno, identificando productos de alta rotación y rentabilidad, que permita venta garantizada, aprovechando el equipo humano capacitado y los recursos técnicos adaptados a nuestras necesidades para ofrecer a clientes internos y externos prosperidad integral basada en principios éticos y cristianos”⁷.

Su política de calidad está basada en *“la confección y comercialización de camisas, cumpliendo los requisitos de nuestros clientes, ofreciendo productos competitivos, siendo ágiles en las entregas y ante todo procurando el mejoramiento continuo de nuestro sistema de gestión de calidad”⁸.*

Sus objetivos de calidad se basan en:

- Mantener la Satisfacción del Cliente
- Cumplir con el Programa de Producción
- Cumplir con el Tiempo de Respuesta de los Pedidos
- Disminuir las Devoluciones
- Eficacia de Acciones Correctivas y Acciones Preventivas.

⁷ MARIN, Luz Ángela. Camisas Lwissa & Lwiss. **Procedimiento de Recursos humanos**. 2003. Pág. 10-23

⁸ Ibid..

Lwissa & Lwiss esta constituida como una empresa con *visión*: “Ser reconocida en el año 2.007 como la 1^{ra} empresa colombiana especializada en confección y comercialización de camisería”⁹.

Las entidades y/o personas que juegan un rol crítico en el éxito de la empresa L & L son:

AUDIENCIA INTERNA	AUDIENCIA INTERMEDIA	AUDIENCIA EXTERNA
Alta dirección: Gerente – Subgerente – Coordinación de calidad Media dirección Personal administrativo Practicantes Empleados temporales Asesores Operarios	Familiares de empleados Entidades certificadoras: ICONTEC Proveedores Outsourcing: Sistemas y publicidad Ministerios: PROEXPORT Entidades reguladoras: DIAN	Iglesia: Cristiana Empresas del sector Academia: SENA – Universidad Area Andina Gremios: CARCE – Alianza cociendo el futuro – ANDI – Cámara de Comercio Pereira. Líderes de opinión: Líderes cristianos Medios masivos: impresos Clientes actuales y potenciales: Distribuidores a nivel nacional, Almacenes de cadena con paquetes completos (marcas propias) y Clientes internacionales con paquetes completos (México, Costa Rica, Guatemala, Panamá, Ecuador, Venezuela). Entidades financieras: Se encuentran reportados en data crédito, pero manejan préstamos con Agiotistas.

⁹ Ibid..

6. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

Después de haber hecho una revisión acerca del tema objeto de estudio de esta investigación se encontraron los siguientes antecedentes que se relacionan con el tema de Diagnóstico de la comunicación organizacional interna.

“Los primeros escritos sobre el tema de la evaluación de la comunicación organizacional aparecieron en los Estados Unidos a principios de los años 1950... El desarrollo más significativo de las auditorías de la comunicación organizacional se dio a principios de los años 70 con la aparición de los tres primeros procedimientos e instrumentos de auditoría de la comunicación. El primer procedimiento conocido como "ICA Communication Audit" se inició en 1971, patrocinado por ICA (Internacional Communication Association). El segundo procedimiento fue desarrollado por Osmo A. Wiio and Martti Helsila en Finlandia en el año de 1974 y se conoce como "The LTT Audit System", nombre del Instituto de Investigación de Finlandia que patrocinó la investigación. El tercer procedimiento consta de un cuestionario llamado "Communication Satisfaction Questionnaire" que fue desarrollado por Downs and Hazen (1976)”¹⁰

Existen en el mundo una gran variedad de formas y herramientas para hacer diagnósticos en comunicación organizacional, que permiten descubrir el estado actual de las empresas en materia de comunicación. La mayor parte de los diagnósticos que se ejecutan en nuestro país, son tomados como referencia de los existentes en Estados Unidos, país gestor de estos modelos evaluadores. Es así como un diagnóstico debe ser adaptado a las necesidades de la empresa

¹⁰ VARONA MADRID, Federico. **Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense.** Ponencia presentada en el Seminario – Taller latinoamericano sobre formación para la comunicación organizacional. 1993.

intervenida, para generar recomendaciones orientadas y acertadas, hacia las falencias de la misma.

Cuando se habla de diagnóstico de comunicación, se habla de intervención a través de estrategias que permitan captar y producir sentidos, cambios, estructuras, lenguajes y escenarios, entre otros.

“La auditoría de la comunicación organizacional se ha definido como un proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles (Downs, 1988;Hamilton, 1987)”¹¹

En este contexto, una intervención de este tipo, permite valorar, evaluar y cambiar las “condiciones objetivas y subjetivas”, que se presentan en la interacción de las personas al interior de una organización y que repercuten en las áreas a las cuales pertenecen.

“La primera dimensión de una auditoría es la evaluación del sistema y de las prácticas de comunicación de una organización tanto a nivel macro como micro. Al nivel macro la auditoría evalúa la estructura formal e informal de la comunicación, la comunicación interdepartamental, y la comunicación con los sistemas externos que impactan a la organización... Al nivel micro evalúa las prácticas de comunicación interpersonal y grupal en sus diferentes niveles. Una auditoría de la comunicación examina también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas,

¹¹ Ibid.

símbolos, artefactos, y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias... ”¹²

Desde la perspectiva *funcionalista contemporánea* se conciben las organizaciones como “*Sistemas vivientes, integrados por subsistemas y en constante interacción con otros sistemas externos*”¹³, que pueden ser estudiados con métodos tradicionales de las ciencias sociales.

Un diagnóstico de comunicación, desde el funcionalismo examina “*las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización, y la innovación*”¹⁴.

Desde esta teoría, el responsable del diseño y del proceso del diagnóstico es el comunicador social, que por lo general, tiene una visión “desde afuera” de la organización.

El funcionalismo, según Varona Madrid, plantea unos objetivos para la elaboración de diagnósticos comunicacionales, de los cuales se mencionan los que interesan para el **Diagnóstico de Comunicación Interna**.

El *primero*, es evaluar la *estructura interna formal* e informal y los diferentes canales de comunicación; *segundo*, evaluar los sistemas y procesos de

¹² Ibid.

¹³ Ibid.

¹⁴ Ibid.

comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental e interdepartamental; *tercero*, evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso organizacional, y el trabajo en equipo; y *cuarto*, promover cambios en el sistema interno de la comunicación con el propósito de tener una organización más productiva y eficiente.

Específicamente para el diagnóstico de comunicación de la empresa Camisas L & L las dimensiones a evaluar en esta investigación son: la comunicación interna formal y los diferentes medios estratégicos de comunicación, los flujos de comunicación y por último, la generación de recomendaciones con el propósito de tener una organización más productiva y eficiente.

A continuación, se hará una descripción detallada de cada uno de los conceptos claves para el tema “Comunicación Organizacional interna”.

Concepto de Comunicación

“...Hoy se entiende por comunicación – sin negar la validez relativa de lo retórico, pero en un sentido mucho más integral y humano – la construcción compartida de sentido entre sujetos – personas, grupos o colectividades – a través de la producción, circulación, recepción y uso de mensajes en múltiples lenguajes (o sistemas de significación) y medios

*(impresos, visuales, sonoros y audiovisuales). La comunicación, así entendida, puede llamarse social cuando se da dentro de contextos socioculturales complejos“.*¹⁵

Así, el concepto de comunicación que puede ser manejado para este trabajo de grado es: proceso de construcción compartida de sentidos, a través de la producción, circulación, recepción y uso de mensajes, en múltiples sistemas de significación y soportes mediáticos en contextos socioculturales complejos.

“Con respecto a la comunicación podemos partir de tres principios:

- 1. La comunicación es el proceso social fundamental*
- 2. La comunicación implica procesos y estructuras de construcción de sentido*
- 3. La comunicación es siempre una dinámica localizada en un espacio y en un tiempo determinados, se da en formas específicas y tiene siempre múltiples resultados.”*¹⁶

Según estos tres principios, cualquier actividad, fenómeno o elemento de la sociedad se puede ver como resultado de una serie de procesos comunicativos entre seres humanos.

Desde esta perspectiva, la comunicación permite construir sentidos, significados comunes desde la individualidad del ser humano hasta la “colectividad social”, en

¹⁵ PEREZ, Gabriel Jaime, S.J. **La comunicación como dimensión de nuestro proyecto apostólico.** EJES TEMATICOS. Provincia colombiana de la Compañía de Jesús. Ed. Kimpres. Bogotá. 2000.

¹⁶ RODRIGUEZ, Clemencia – OBREGON, Rafael – VEGA M, Jair. **Estrategias de comunicación para el cambio social.** Friedrich Ebert Stiftung. Proyecto Latinoamericano de medios de comunicación. 2002.

espacios y tiempos determinados, que hacen posible la negociación hombre a hombre y la socialización.

“la comunicación es un proceso activo que permite a las personas, a través de referentes comunes, hacer construcciones colectivas para el desarrollo de la sociedad. Es igualmente posible decir que la comunicación permite la construcción de la cultura o que es un proceso generador de una serie de relaciones e interacciones que, gracias al intercambio de mensajes y actos, posibilita la convivencia.”¹⁷

Concepto de Organización

“Las Organizaciones son sistemas grandes compuestos de subsistemas interrelacionados, en donde las culturas y subculturas organizacionales influyen la manera en que se interrelaciona la gente en los diferentes subsistemas... Es por tanto, de primordial importancia considerar a la organización como un todo para definir de manera adecuada los requerimientos de información para su correcto funcionamiento. Para Fernández (1999) la Organización está compuesta de dos o más personas que: Saben que ciertos objetivos sólo se alcanzan mediante actividades de cooperación. Se integran, coordinan y transforman sus actividades para transformar los recursos.”¹⁸

¹⁷ MUNERA URIBE, Pablo Antonio – SANCHEZ ZULUAGA, Uriel Hernando. **Comunicación empresarial – Una mirada corporativa**. Página 72.

¹⁸ www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/mogescomorg.htm

A partir del anterior concepto, entenderemos como organización: un sistema articulado compuesto por subsistemas ordenados en torno al logro de objetivos comunes a través del trabajo, las funciones y la jerarquía. Un grupo de partes y funciones que permiten alcanzar un fin común, como el desarrollo organizacional, que a su vez, lleva al hombre a desarrollar sus capacidades y posibilidades, para obtener la superación personal y así el crecimiento de la organización.

La organización así entendida, es la unión que hacen las personas para alcanzar unas metas claras, en donde se interrelacionan factores culturales, económicos, políticos, emotivos, entre otros, para lograr el desarrollo de una sola motivación.

La organización puede tener dos enfoques: formal e informal.

*“La organización formal se considera como la **estructura intencional de papeles en una empresa formalmente organizada**. Esta organización descrita como formal no implica una inflexibilidad inherente, por el contrario **debe ser flexible para aprovechar los talentos creativos y reconocer las preferencias y capacidades individuales**. Organización Informal, cualquier actividad personal conjunta sin un propósito colectivo consciente, aunque contribuya a resultados colectivos. Mas recientemente Keith Davis de la Arizona State University describe a la organización informal como “una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí”. Así, las organizaciones informales (relaciones que no aparecen en un organigrama) podrían incluir*

el grupo del taller, el grupo del sexto piso, los concurrentes “asiduos” al café matutino, entre otros”¹⁹

Para el desarrollo de este trabajo de evaluación nos centraremos en el análisis de la comunicación interna, desde la perspectiva organizacional formal.

Concepto de Comunicación Organizacional

“La comunicación organizacional se entiende también 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, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación, (Fernández, 1999)”²⁰

En el contexto de este trabajo, se asume la comunicación organizacional como el conjunto de técnicas y actividades de un grupo organizado de personas, que facilitan la producción, circulación, recepción y retroalimentación de los mensajes, entre las audiencias internas, intermedias y externas a fin de lograr sus objetivos estratégicos, aumentar la productividad y la calidad en la organización.

¹⁹ Ibid.

²⁰ Idem

La comunicación organizacional es un sistema de gestión que apoya los procesos de las empresas para alcanzar su desarrollo, fortalecimiento, el direccionamiento estratégico y sus objetivos planificados. La comunicación dentro de una organización va encaminada siempre a las audiencias de las que depende, y posiciona el imaginario institucional.

Se puede decir también, que la comunicación organizacional es el conjunto de actividades y estrategias encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de comunicación que se da entre los miembros de la organización, respaldando la planificación, la organización y el control de las funciones gerenciales y, generando a su vez, una cultura común y un fortalecimiento de la identidad y la imagen corporativa, en miras de alcanzar rápidamente el cumplimiento de la visión empresarial.

La comunicación organizacional puede dirigirse a tres tipos de audiencias, que juegan un rol crítico en el éxito de la organización²¹:

Audiencia Interna: cuando las estrategias están dirigidas al personal de la organización (alta dirección, personal administrativo, practicantes, empleados, asesores y operarios). *“Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a*

²¹ OSPINA OSPINA, Edgar. Gestión Estratégica de la comunicación e imagen corporativa. 2004

*través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales*²²

La audiencia interna es el conjunto de personas (Gerente, Subgerente, Coordinación de calidad, Media dirección, Personal administrativo, Practicantes, Empleados temporales, Asesores, Operarios) con relaciones funcionales y contractuales, que asumen y garantizan el logro de los objetivos en diferentes niveles de gestión. Están mediados formalmente por estructuras organizativas, e informalmente, por redes culturales.

La comunicación dirigida a esta audiencia es definida como el conjunto de actividades encaminadas a la gestión de buenas relaciones entre los miembros de la organización, a través del uso de los diferentes medios estratégicos, para lograr el mantenimiento de la motivación, la integración y la información.

Audiencia intermedia: cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización, pero que juegan un papel fundamental en el logro de los procesos de la organización (familiares de empleados, entidades certificadoras, proveedores, outsourcing, clientes, distribuidores, entidades reguladoras). “Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes

²² www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/mogescomorg.htm

*públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios*²³

Audiencia Externa: cuando la empresa se dirige a los diferentes públicos externos de la organización (Partidos políticos, organismos internacionales, iglesia, empresas del sector, ente judicial, fuerza pública, academia, gremios, medios de comunicación, entes gubernamentales, congreso, ONG, Clientes actuales y potenciales, entidades financieras, entre otros).

De los tres campos en que se ubican los actores del proceso general comunicativo de una organización, este trabajo indaga por la audiencia interna.

ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna es responsabilidad y compromiso de todos los colaboradores de una empresa, debe centrarse en la generación de estrategias que promuevan la participación, la motivación y la integración de los empleados de la compañía, con el fin de mejorar la producción, el clima laboral, los conflictos, generando un ambiente de trabajo positivo y acorde con el direccionamiento estratégico.

²³ Ibid.

Así, se entiende que la comunicación es interna *“cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”*²⁴

La comunicación interna formal es la estructura intencional organizada, en donde se producen e intercambian, mensajes a través de recursos como: Flujos de comunicación y medios estratégicos (canales y escenarios).

La comunicación interna es importante porque permite el conocimiento y la coordinación de actividades entre las distintas áreas de la empresa, fortalece la interacción y participación activa de todo el personal de la empresa, incentiva el trabajo en equipo a través de las distintas relaciones que se establecen en las áreas, recrea ambientes propicios para mejorar la vida del empleado y crea un ambiente favorable para gestionar el cambio empresarial.

Cuando se habla de comunicación interna es importante conocer como se caracterizan los flujos de comunicación en las organizaciones y los medios estratégicos.

²⁴ Ibid.

FLUJOS DE COMUNICACION

“La comunicación organizacional se encuentra ligada a la estructura de la organización, a sus sociogramas, a sus formas de actuar y producir, a su funcionamiento y a los flujos de comunicación que genera”²⁵.

Comunicación vertical Descendente: es el flujo de comunicación que fluye desde personas de mayor rango en una organización hasta personas de menor rango. *“Estas comunicaciones que van del superior al subordinado son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución, información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir.”²⁶*

Comunicación vertical Ascendente: es el Flujo de comunicación que va desde las personas de menor rango en la organización hasta los de mayor rango. *“Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas”²⁷*

Comunicación circular: *“Abarca todos los niveles y favorece la efectividad en el trabajo”²⁸.* La comunicación circular no se da necesariamente desde el rango que se ocupa en la estructura, sino desde las relaciones contingentes no planificadas.

²⁵ CASTAÑO GONZALES, Esther Julia. **Comunicación Estratégica**. Seminario de Comunicación Social y Periodismo. Pag. 195.

²⁶ Ibid.

²⁷ Ibid.

²⁸ OSPINA OSPINA, Edgar. **Gestión Estratégica de la comunicación e imagen corporativa**. Seminario de Comunicación. Universidad de Manizales. Marzo 21 – 22 de 2004.

Comunicación Horizontal: es el flujo de comunicación que se da entre los miembros de un mismo rango o pares para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.

MEDIOS ESTRATEGICOS

Son los medios de comunicación a través de los cuales se transmiten contenidos o percepciones de la organización y que pueden ser escritos, verbales o audiovisuales. Además, en esta categoría se tienen en cuenta los escenarios en los que se desarrolla la comunicación.

Medios Escritos

la comunicación escrita posee ventajas evidentes, ya que se presta a menos ambigüedades y a malas interpretaciones. Su distribución es generalmente sencilla y eficiente. Su producción es poco costosa, se puede guardar para la posteridad y sirve de consulta.

- Periódico empresarial
- Revista Corporativa
- Boletín / Hoja informativa
- Memorandos
- Cartas
- Manuales
- Cartillas Carteleras
- Afiches corporativos
- Carnets.
- Comunicados escritos

Medios orales

- Discursos, conferencias, charlas
- Altavoz
- Teléfonos
- Celulares

Medios electrónicos

Son importantes para transmitir información breve, instantánea y concreta. Son Ideales para transmitir información de impacto.

Audiovisual

Televisión

se utiliza para apoyar la gestión de capacitación, entrenamiento o educación. Persuaden al receptor por sus imágenes en movimiento y por el sonido.

Señalización

Radio:

Es el medio con mayor capacidad para llegar a un número de personas de manera eficaz, con fines informativos, de enseñanza y esparcimiento.

Altavoz

Intranet

Conecta entre sí a todos los trabajadores y empleados de la empresa utilizando tecnologías de informática como Internet. Ayuda a crear, compartir y a transmitir información de manera ágil, eficiente y en tiempo real.

Internet – Correos

Website

Escenarios

- Instalaciones
- Rituales (ceremonias)
- Celebraciones
- Juntas
- Reuniones

La presente investigación es un estudio analítico e interpretativo, ya que su preocupación radica en evaluar el estado en el que se encuentra la comunicación interna formal de la empresa Camisas L & L, para poder entrar a describir los elementos que la conforman.

“Las auditorías de comunicación, se valen de técnicas e instrumentos de aproximación y reconocimiento de los fenómenos propios de su análisis”²⁹. Uno de los instrumentos característico de de las auditorías es la entrevista.

Esta técnica permite que el entrevistador se familiarice con el personal de la organización, para generar confianza y hablar de los temas determinados con libertad.

La entrevista permite recoger una información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización.

La entrevista para ser efectiva tiene que ser debidamente planificada.

²⁹ **Fundamentación de la Gestión.** Auditorías de comunicación. Capítulo 7. Seminario de Comunicación organizacional. 2004

Para su desarrollo se elaboraron preguntas correspondientes a cada una de las categorías: la comunicación ascendente, descendente, circular y horizontal, y los medios estratégicos: Medios escritos, medios orales y medios electrónicos.

Los resultados de dicho análisis serán de tipo cualitativo, que servirán para hacer las recomendaciones pertinentes y generar los cambios o reestructuraciones en la Comunicación Organizacional interna de la empresa.

Esta investigación fue desarrollada con los componentes establecidos por una investigación tipo cualitativo. *“La investigación cualitativa intenta hacer una aproximación global de las situaciones sociales para explorarlas, describirlas y comprenderlas de manera inductiva. Es decir, a partir de los conocimientos que tienen las diferentes personas involucradas en ellas y no deductivamente, con base en hipótesis formuladas por el investigador externo. Esto se supone que los individuos interactúan con los otros miembros de su contexto social compartiendo el significado y el conocimiento de si mismos y de su realidad”*³⁰

Instrumento de medición

En esta investigación se utilizó la entrevista semi – estructurada con preguntas concretas en busca de alcanzar una información muy precisa, pero también, con preguntas abiertas en busca de mayor profundidad.

³⁰ BONILLA, Elsy. **Más allá del dilema de los métodos**. Capítulo 4: el proceso de investigación cualitativa.. Bogotá. Ed. Norma. 1997.

Validación del instrumento de medición

Con la finalidad de garantizar la validez del instrumento que sería aplicado a la muestra seleccionada, este fue sometido al juicio de el asesor del trabajo de grado, el profesor Pablo Granada y la Gerente Administrativa de la empresa Camisas L & L, Soraya Gómez. Cada uno de ellos revisó el instrumento haciéndole las modificaciones pertinentes.

Una vez validados los instrumentos, fueron presentados a la junta directiva de la empresa y posteriormente, se realizaron con la audiencia interna seleccionada.

Población entrevistada

La población con la que se trabajará en esta investigación es de 10 empleados de los diferentes niveles donde se incluye el personal administrativo y trabajadores.

El trabajo de grado se desarrolló con las siguientes fases de trabajo:

I. Definición del asunto

Esta definición se hizo de acuerdo a los intereses profesionales y a la satisfacción de las necesidades internas de una organización.

II. Formulación del anteproyecto

1. Referente situacional (Caracterización del grupo social).
2. Búsqueda de antecedentes.
3. Construcción del marco teórico y conceptual: se indagó por otras investigaciones y escuelas de pensamiento. Se optó por la perspectiva del funcionalismo contemporáneo.

III. Delimitación del problema

Se precisó el objeto de estudio: la comunicación formal interna de la empresa Camisas L & L.

Se justificó el trabajo de investigación: su pertinencia.

IV. Formulación del proyecto

1. Ajuste de objetivos y preguntas de investigación
2. Definición de técnicas

Se eligió la técnica: Entrevista semi - estructurada.

V. Ejecución

1. Aproximación a la Empresa
2. Validación de instrumentos
3. Aplicación de instrumentos
4. Sistematización de información

5. Análisis de información
6. Interpretación de información
7. Elaboración de conclusiones y recomendaciones.

Es fundamental para el desarrollo empresarial adoptar la comunicación organizacional como estrategia para alcanzar esa identificación y diferenciación. Para esto, es necesario acudir a teorías que enfoquen e impulsen la comunicación hacia lo que verdaderamente es la empresa. La teoría que más se acerca al propósito de este trabajo es el funcionalismo contemporáneo.

Desde esta perspectiva, lo que vamos a evaluar en la empresa Camisas L & L es el estado en el que se encuentra su sistema de comunicación organizacional interno: comunicación formal, flujos de comunicación y medios estratégicos de comunicación, para determinar cómo se encuentra la empresa.

8. PLAN DE ANALISIS

CUADRO 1

CONCEPTO	CATEGORIAS	SUB- CATEGORIAS	MICRO - CATEGORIAS	PREGUNTAS GENERALES	TECNICAS
<p>1. Comunicación Organizacional Conjunto de técnicas y actividades de un grupo organizado de personas que facilitan la <u>producción, circulación, recepción y uso</u> de sentidos entre las <i>audiencias internas</i>, y <i>intermedias</i> y <i>externas</i> a fin de lograr sus objetivos estratégicos.</p>	<p>1.1 Audiencia Interna Conjunto de personas (Gerente, Subgerente, Coordinación de calidad, Media dirección, Personal administrativo, Practicantes, Empleados temporales, Asesores, Operarios) con relaciones funcionales y contractuales, que asumen y garantizan el logro de los objetivos en diferentes niveles de gestión. Están mediados <u>formalmente</u> por <u>estructuras organizativas</u>, e informalmente, por redes culturales. La comunicación dirigida a esta</p>	<p>1.1.1 Comunicación interna formal Estructura intencional organizada, en donde se producen e intercambian, mensajes a través de recursos como: <u>Flujos de comunicación, relaciones entre los diferentes grupos de la organización, Medios Estratégicos.</u></p>	<p>1.1.1.1 Flujos de comunicación Vertical Descendente Es el flujo de comunicación que fluye desde personas de mayor rango en una organización hasta personas de menor rango. Son de 5 tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución, información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir</p>	<p>1.1.1.1 Flujos de comunicación 1. Cómo es la comunicación con sus subordinados 2. Cada cuánto se comunica con sus subordinados 3. Qué temáticas predominan en lo que usted comunica a sus subordinados. 4. Qué respuestas se generan por parte de los subordinados ante la información recibida. 5. Cómo se verifica la recepción de la información</p>	<p>Entrevista semi-estructurada</p>
		<p>1.1.2 Comunicación interna informal Sistemas y procesos de comunicación sin un propósito colectivo consciente, que en algunos casos pueden generar resultados colectivos. Son todas aquellas relaciones personales y grupales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas</p>	<p>Vertical ascendente Es el Flujo de comunicación que va desde las personas de menor rango en la organización hasta los de mayor rango.</p>		

	<p>audiencia es definida como las actividades encaminadas a la gestión de buenas relaciones entre los miembros de la organización, a través del uso de los diferentes canales, para lograr el mantenimiento de la motivación, la integración y la información.</p> <p>1.2 Audiencia intermedia</p> <p>Conjunto de personas (Familiares de empleados, Entidades certificadoras: ICONTEC, Proveedores, Outsourcing: Sistemas y publicidad, Ministerios: PROEXPORT, Entidades reguladoras: DIAN) que no se encuentran vinculadas directamente con la empresa, pero que hacen parte</p>	se asocian entre si.	<p>Son de 5 tipos:</p> <p>Instrucciones de trabajo.</p> <p>Explicación razonada del trabajo.</p> <p>Información sobre procedimientos y prácticas organizacionales.</p> <p>Retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución.</p> <p>Información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir.</p>	<p>3. Qué temáticas predominan en lo que comunican los subordinados a los superiores.</p> <p>4. Qué respuestas se generan por parte de los superiores ante la información recibida de sus empleados.</p> <p>5. Cómo se verifica la recepción de la información</p> <p>6. Qué se requiere para tener acceso a los altos directivos</p> <p>7. Existe alguna forma para que el personal de sugerencias, ideas o comentarios a sus superiores.</p>	
			<p>Circular</p> <p>Abarca todos los niveles y favorece la efectividad en el trabajo³¹. La comunicación circular no se da necesariamente desde el rango que se ocupa en la estructura, sino desde las relaciones contingentes no planificadas.</p>	<p>1. Cómo se comunican entre todos los integrantes de la organización.</p> <p>2. ¿Qué temáticas predominan en la comunicación entre los integrantes de la empresa?.</p> <p>3. Los mensajes que usted recibe de la empresa fluyen libremente en todas direcciones o se dan principalmente en algunas de ellas</p>	Entrevista semi-estructurada

	<p>fundamental e influyente en el logro de los procesos de la organización. En algunos casos, pueden ser tomados como audiencia externa. La comunicación dirigida a esta audiencia es definida como el conjunto de mensajes emitidos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con esta audiencia, proyectar una imagen corporativa favorable y a promover sus productos y servicios (ref.16)</p> <p>1.3 Audiencia externa Conjunto de personas (Iglesia: Cristiana, Empresas del sector, Academia: SENA – Universidad Área Andina, Gremios: CARCE – Alianza cociendo el futuro – ANDI – Cámara de Comercio Pereira, Líderes de opinión: Líderes cristianos,</p>		<p>Horizontal Flujo de comunicación que se da entre los miembros de un mismo rango o pares para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cómo es la comunicación entre las personas de su mismo nivel?. 2. ¿Qué temáticas predominan en lo que comunican? 3. ¿Qué respuestas se generan por parte de las demás personas del mismo nivel? 	<p>Entrevista semi-estructurada</p>
			<p>1.1.1.2 Medios estratégicos</p> <p>Son los medios de comunicación a través de los cuales se transmiten contenidos o percepciones de la organización y que pueden ser escritos, verbales o audiovisuales. Además, en esta categoría se tienen en cuenta los escenarios en los que se desarrolla la comunicación.</p> <p>Escritos la comunicación escrita posee ventajas evidentes, ya que se presta a menos ambigüedades y a malas interpretaciones. Su distribución es generalmente</p>	<p>Medios Estratégicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. cuáles son los medios estratégicos comunicación formal (escritos, orales, electrónicos) que se utilizan en la empresa. <p>Escritos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Periódico empresarial • Revista Corporativa • Boletín / Hoja informativa • Memorandos • Cartas • Manuales • Cartillas • Carteleras • Señalización • Afiches corporativos • Carnets. • Comunicados escritos 	<p>Entrevista semi-estructurada</p>

	<p>Medios masivos: impresos, Clientes actuales y potenciales: Distribuidores a nivel nacional, Almacenes de cadena con paquetes completos (marcas propias) y Clientes internacionales con paquetes completos (México, Costa Rica, Guatemala, Panamá, Ecuador, Venezuela), Entidades financieras: Se encuentran reportados en data crédito, pero manejan préstamos con Agiotistas.) con relaciones funcionales y contractuales que asumen y garantizan el logro de los objetivos en diferentes niveles de gestión. Están mediados formalmente por estructuras organizativas, e informalmente, por redes culturales.</p> <p>La comunicación dirigida a esta</p>		<p>sencilla y eficiente. Su producción es poco costosa, se puede guardar para la posteridad y sirve de consulta.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Periódico empresarial • Revista Corporativa • Boletín / Hoja informativa • Memorandos • Cartas • Manuales • Cartillas • Carteleras • Señalización • Afiches corporativos • Carnets. • Comunicados escritos <p>orales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Discursos, conferencias, charlas • Teléfonos • Celulares <p>Medios electrónicos</p> <p><u>Audiovisuales</u> se utilizan para apoyar la gestión de capacitación, entrenamiento o educación. Persuaden al receptor por sus imágenes en movimiento y por el sonido. Televisión Señalización</p>	<p>Orales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Discursos, conferencias, charlas • Teléfonos • Celulares <p>Electrónicos</p> <p>Audiovisuales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Televisión • Señalización <p>Radio y Altavoz</p> <p>Intranet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internet - correos • Website <p>Escenarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones • Rituales (ceremonias) • Celebraciones • Juntas • Reuniones <p>2. ¿Cuáles medios estratégicos son los más usados para emitir información desde su área?</p>	
--	---	--	---	---	--

	<p>audiencia se define como el conjunto de mensajes emitidos hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.</p>		<p><u>Radio</u> Es el medio con mayor capacidad para llegar a un número de personas de manera eficaz, con fines informativos, de enseñanza y esparcimiento Altavoz</p> <p><u>Intranet</u> Conecta entre sí a todos los trabajadores y empleados de la empresa utilizando tecnologías de informática como Internet. Ayuda a crear, compartir y a transmitir información de manera ágil, eficiente y en tiempo real. Internet - correos Website</p> <p>Escenarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones • Rituales (ceremonias) • Celebraciones • Juntas • Reuniones 		
--	--	--	---	--	--

CUADRO 2

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍAS	PERSONAS ENTREVISTADAS	CARGO	NIVEL
Flujos de Comunicación	Vertical Descendente	Soraya Gómez	Gerente Administrativa	1 - Directivo
		Angélica María Melo	Coordinadora Mercadeo y ventas	2 - Administrativo
		Olga Beatriz Barrera	Coordinadora de calidad	2 - Administrativo
		Luz Ángela Marín	Coordinadora de Recurso Humano	2 - Administrativo
		Pilar Lozano	Supervisora de presentación	3- Auxiliares y supervisores
		Ricardo Gonzáles	Supervisor de costura	3 – Auxiliares y supervisores
	Vertical Ascendente	Soraya Gómez	Gerente Administrativa	1 - Directivo
		Angélica María Melo	Coordinadora Mercadeo y ventas	2 - Administrativo
		Olga Beatriz Barrera	Coordinadora de calidad	2 - Administrativo
		Luz Ángela Marín	Coordinadora de Recurso Humano	2 - Administrativo
		Pilar Lozano	Supervisora de presentación	3- Auxiliares y supervisores
		Lucero Moncada	Auxiliar de corte	3 – Auxiliares y supervisores
		Ricardo Gonzáles	Supervisor de costura	3 – Auxiliares y supervisores
		Gabriel Escobar	Portero	4 – Operarios y servicios varios
		Adriana Grajales	Operaria	4 – Operarios y servicios varios
		Luz María Tabarez	Operaria	4 – Operarios y servicios v.
	Horizontal	Soraya Gómez	Gerente Administrativa	1 - Directivo
		Angélica María Melo	Coordinadora Mercadeo y ventas	2 - Administrativo
		Olga Beatriz Barrera	Coordinadora de calidad	2 - Administrativo
		Luz Ángela Marín	Coordinadora de Recurso Humano	2 - Administrativo
		Pilar Lozano	Supervisora de presentación	3- Auxiliares y supervisores
		Lucero Moncada	Auxiliar de corte	3 – Auxiliares y supervisores
		Ricardo Gonzáles	Supervisor de costura	3 -Auxiliares y supervisores
		Gabriel Escobar	Portero	4 – Operarios y servicios varios
		Adriana Grajales	Operaria	4 – Operarios y servicios varios
		Luz María Tabarez	Operaria	4 – Operarios y servicios varios
	circular	Soraya Gómez	Gerente Administrativa	1 - Directivo

		Angélica María Melo	Coordinadora Mercadeo y ventas	2 - Administrativo
		Olga Beatriz Barrera	Coordinadora de calidad	2 - Administrativo
		Luz Ángela Marín	Coordinadora de Recurso Humano	2 - Administrativo
		Pilar Lozano	Supervisora de presentación	3- Auxiliares y supervisores
		Lucero Moncada	Auxiliar de corte	3 – Auxiliares y supervisores
		Ricardo Gonzáles	Supervisor de costura	3 – Auxiliares y supervisores
		Gabriel Escobar	Portero	4 – Operarios y servicios varios
		Adriana Grajales	Operaria	4 – Operarios y servicios varios
		Luz María Tabarez	Operaria	4 – Operarios y servicios varios
Medios Estratégicos	Escritos Verbales Audiovisuales Escenarios	Soraya Gómez	Gerente Administrativa	1 - Directivo
		Angélica María Melo	Coordinadora Mercadeo y ventas	2 - Administrativo
		Olga Beatriz Barrera	Coordinadora de calidad	2 - Administrativo
		Luz Ángela Marín	Coordinadora de Recurso Humano	2 - Administrativo
		Pilar Lozano	Supervisora de presentación	3- Auxiliares y supervisores
		Lucero Moncada	Auxiliar de corte	3 – Auxiliares y supervisores
		Ricardo Gonzáles	Supervisor de costura	3 – Auxiliares y supervisores
		Gabriel Escobar	Portero	4 – Operarios y servicios varios
		Adriana Grajales	Operaria	4 – Operarios y servicios varios
		Luz María Tabarez	Operaria	4 – Operarios y servicios varios

9. MATRIZ DE ANALISIS

CATEGORIA DEDUCTIVA	POSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS	NIVEL EMPRESA
FLUJOS DE COMUNICACIÓN		
VERTICAL ASCENDENTE	<p><i>¿Cómo es la comunicación con sus superiores?</i></p> <p>“La comunicación con los directivos se hace a través de reuniones del comité directivo. Pero, sobretodo, nos comunicamos verbalmente. cuando es verbalmente realizo actas, para tener un soporte de lo que se habló. Pero ellos, por lo general se comunican verbalmente, nada de comunicados. Si me preguntan cuántos comunicados me han enviado yo podría decir que de el 100% sólo me han enviado el 2 %. Por eso cuando ellos se comunican verbalmente conmigo, tomo apuntes de lo que me dicen, para que el día de mañana no hayan malas interpretaciones y se tenga un soporte de lo dicho”</p> <p>“En reuniones, Comités, se informa a través de estos, por una comunicación interna por escrito, no es muy frecuente, se hace informalmente, cuando necesito algo me dirijo a ellos, es</p>	<p>1- directivo</p> <p>2- administrativo</p>

	<p>una comunicación verbal”.</p> <p>“La comunicación es buena, siempre se hace verbalmente y cuando es necesario por escrito, a través de “los comunicados escritos”por áreas, en donde nos enviamos la información que se necesita que sea solucionada y que sea difundida”.</p> <p>“Pues la comunicación con mis superiores es de de manera verbal, generalmente. Muy poco por escrito. También por teléfono”</p> <p>“La comunicación es buena, nos comunicamos en reuniones o por comunicados escritos. En las reuniones se expresan los inconvenientes y se les da solución”.</p> <p>“Es buena, siempre es a nivel escrito y a nivel verbal. Con unas fichas técnicas cuando es a nivel de producción y cuando es información de horarios o temas de interés común a nivel verbal. Ellos por lo general nos mandan sugerencias y recomendaciones a través de la</p>	<p>2- administrativo</p> <p>2- administrativo</p> <p>3- auxiliares y supervisores</p> <p>3- auxiliares y supervisores</p>
--	---	---

	<p>coordinadora de recursos humanos”.</p> <p>“La comunicación con mis superiores es informal, lo hacemos oralmente. Es un poco difícil desde mi cargo lograr una comunicación efectiva, porque yo soy el que contesto el teléfono y transfiero las llamadas, pero es difícil, encontrar a las personas para que contesten los teléfonos. Entonces me toca que abandonar mi puesto de trabajo para buscar a las personas, lo que hace que se pierda mucho tiempo y también otras llamadas”.</p> <p><i>Cada cuánto se comunican con sus superiores?</i></p> <p>“Todos los días y en cualquier momento. A pesar de que existen las reuniones, el día a día nos obliga a que continuamente nos estemos comunicando para informarnos cómo y qué esta sucediendo en los procesos”.</p> <p>“Cualquier día, no tenemos estipulado un cronograma de reuniones, lo directivos son lo que determinan y solicitan las reuniones, en las que se dejan tareas por cumplir. Ellos determinan</p>	<p>4- operarios y servicios varios</p> <p>1- directivo</p> <p>2- administrativo</p>
--	--	---

	<p>el día, y nos citan a todos o al que necesiten. Cada que se requiera, cada que tienen una solicitud, o que tienen una apreciación, cuando necesitan que verifique algo o que evalúe que está mal. O cuando necesiten evidencia de algo.</p> <p>Yo no tengo que pedir cita, en el momento que yo tenga una duda y necesite resolverla, ellos inmediatamente me atienden, sino les digo en que momento me pueden atender y ellos lo hacen llamar”.</p> <p>“Por lo general a diario, permanentemente, mis jefes no fallan en entrar a mi oficina una o dos veces al día. Hay reuniones, que por lo general son semanal, tratamos de hacerlas semanal, a veces no se puede, porque ellos están muy ocupados o nosotros no estamos, a veces las reuniones se retrasan dos semanas. Cuando hay reuniones, asistimos, los dueños de procesos y las directivas.</p> <p>A las reuniones que yo asisto vamos todos, pero sé que hay unas reuniones en las que asisten sólo unos comités”.</p>	<p>2-administrativo</p>
--	--	-------------------------

	<p>“Cada que sea necesario”</p> <p>“Todos los días, normalmente hacen reuniones con el coordinador de producción y el me da la información a mi para dársela a los operarios”.</p> <p>“Depende de lo que haya que hacer, de lo que se necesite en el momento. Podría decirse que nos comunicamos a todo momento”.</p> <p>¿Qué temáticas predominan en lo que le comunican sus superiores?</p> <p>“Hablamos de cómo va la empresa, que proyectos tenemos, que tareas nos van a dejar, si necesitan algo específico, por lo general es más para hablar de cómo va cada proceso, para que todos estemos informados. Las temáticas que se hablan son por ejemplo, situación económica de la empresa, este año hemos tenido muchos inconvenientes en producción, entonces hablamos de los niveles de producción,, hablamos del personal, de la motivación del personal, pero sobretodo nos lleva mucho tiempo hablar de parte económica y financiera de la</p>	<p>3- auxiliares y supervisores</p> <p>3- auxiliares y supervisores</p> <p>4- operarios y servicios varios</p> <p>2-administrativo</p>
--	--	--

	<p>empresa”.</p> <p>“Ordenes que se tengan que acatar, presentación de evidencia del trabajo hecho, relacionado con todo lo del talles y con las personas que trabajamos en él”.</p> <p>“Ordenes de trabajo, tareas por hacer”.</p> <p>Qué se requiere para tener acceso a los altos directivos?</p> <p>No se requiere algo específico, lo único que estamos estableciendo dentro de la organización es que se sigan los lineamientos de autoridades y responsabilidades, es decir, que no se salten los mandos que le corresponden a cada persona. Pero si se me pregunta que si es difícil que una operaria vaya a hablar con el Gerente general, no es nada difícil, es la gerencia para el personal y todos lo tenemos claro, que con cualquiera de los directivos se pueden comunicar. Es más, se escucha más fácil el nivel operativo, que al nivel administrativo.</p>	<p>3 - auxiliares y supervisores</p> <p>4- operarios y servicios varios</p> <p>1- directivo</p>
--	--	---

	<p>“Pues si yo necesito comunicarme con los directivos, me dirijo directamente la Gerente Administrativa, es una relación directa con ella. Ya si ella determina que es un tema para tratar directamente con el Gerente o la subgerente los buscamos y hablamos. Pero primero trato de hablar con la Gerente administrativa, porque estamos tratando de no ocupar al gerente con nada administrativo, con las eventualidades que nosotros tengamos. Aquí realmente no tenemos barreras para hablar con ellos, es muy informal la manera como nos comunicamos con él, si el esta en un pasillo podemos hablar con él, si el está en la oficina podemos hablar con él sin pedir cita”.</p> <p>“Pues en mi caso, ellos vienen constantemente a revisar el proceso y cuando los necesito, me dirijo a mi jefe directo y le comento lo que me pasa”.</p> <p>“Es muy fácil, sólo es verlos pasar y hablarles”.</p>	<p>2-administrativo</p> <p>3- auxiliares y supervisores</p> <p>3- auxiliares y supervisores</p>
--	--	---

	<p><i>Existe alguna forma para que el personal de sugerencias, ideas o comentarios a sus superiores.</i></p> <p>“Existía, teníamos un buzón de sugerencias pero no funcionó, entonces lo cambiamos y pusimos un área de Recurso Humano que se encarga de escuchar y gestionar lo que los empleados manifiesten; por esto esta área es la más asequible al personal de la organización. Y la coordinadora de Recurso Humano es la encargada de transmitir esta información a quien corresponda o interese”.</p> <p>“Eso es lo que estamos por incorporar a la empresa. Yo permanentemente bajo a la planta a hablar con las personas del cuarto nivel. Prácticamente, el canal entre ellos y los directivos soy yo. Cuando ellos tienen algún inconveniente o necesitan decir algo, buscan a su supervisor o me buscan a mí”</p> <p>“Pues en las reuniones”.</p>	<p>1- directivo</p> <p>2-administrativo</p> <p>3- auxiliares y supervisores</p>
--	--	---

	<p>“A través de reuniones y nosotros hacemos todas las sugerencias que queramos, lo mismo mis subordinados pueden sugerirme todo lo que quieran porque de ahí aprendo más. Además usamos un informe escrito, donde contamos todo lo que paso bueno y malo, en la producción, para que se tomen medidas correctivas”.</p>	3- auxiliares y supervisores
<p>VERTICAL DESCENDENTE</p>	<p><i>¿Cómo es la comunicación con sus subordinados?</i></p> <p>“Yo lo hago en 3 niveles: con el personal administrativo que tiene cargos altos lo hago por comunicados escritos internos o a través de comunicación directa verbal. Con los supervisores, operarios y personal de servicio lo hago por medio de los coordinadores, para que ellos hagan su comunicación como lo deseen, ya sea, a través de comunicados o verbalmente; y la otra forma, es a través de los 3 comités, que son el de producción, administrativo, y de calidad. Fuera de las reuniones programadas, yo tengo un contacto directo con ellos porque yo les estructuro que es lo que necesito de cada puesto, fuera de sus actividades que están descritas en un perfil de cargo y de una descripción de actividades que ellos deben cumplir. Pero los resultados que yo requiero, según lo requiere ISO, estoy haciendo seguimientos y controles y eso no requiere de una hora concreta”.</p>	1- directivo

	<p>“Es buena, cuando se trata de asignar tareas o de pedir algo, lo hago de manera escrita, pero cuando se trata de llamados de atención o sugerencias, lo hago de manera verbal. La comunicación con mis empleados a cargo es de mucha responsabilidad y compromiso. Yo procuro que sea muy participativa y que todo el tiempo se este trabajando en equipo, obviamente si es conveniente”</p>	2-administrativo
	<p>“Yo me dirijo cordialmente hacia los operarios, estoy convencido de que debe ser desde el convencimiento para que la gente haga mejor las cosas. Se les debe escuchar, poner atención, estar abierto a las ideas que ellos dan”.</p> <p><i>Cada Cuánto se comunica con sus subordinados?</i></p>	3- auxiliares y supervisores
	<p>“Diario. En porcentaje la comunicación verbal se usa en un 80% y la escrita es de un 20%”.</p>	1- directivo
	<p>“Cada que sea necesario que lo requiera. Cuando ellos tienen alguna inquietud o cuando se necesite solucionar algún problema que haya sido reiterativo y que impacte mi área, el sistema</p>	2- administrativo

	<p>de Gestión de Calidad. Desde el área de coordinación de calidad sí existen reuniones de calidad establecidas con fechas, si existe un sistema de reuniones”.</p> <p>“Yo lo hago diariamente, Todos mis subordinados directos son los de servicios varios, entonces yo trato de estar pendiente todos los días de ellos, de como están, que han hecho, como han solucionado los inconvenientes y obviamente les asigno tareas por hacer”.</p> <p><i>Qué temáticas predominan en lo que usted comunica a su subordinados?</i></p> <p>“Normalmente es para dar instrucciones de trabajo, explicación sobre tareas o procedimientos por hacer o cuando los empleados se dirigen a mi para retroalimentarme sobre algún proceso. También para hablar de como va la empresa y hacia donde queremos llegar. Y más informalmente, los temas son de la vida personal y espiritual de cada persona, aquí en la empresa nos preocupamos mucho por que el empleado no sólo crezca profesional y económicamente, sino también espiritualmente”.</p>	<p>2-administrativo</p> <p>1- directivo</p>
--	--	---

	<p>“Como yo soy la coordinadora de calidad me comunico con los dueños de proceso, yo le doy las pautas al coordinador. Tengo que ver con todos los procesos, entonces me involucran es dependiendo de la dificultad que se está viviendo en el proceso, los temas son según las dificultades, pero por lo general es para dar solución a las dificultades de los procesos, que no afecte todo el sistema. Los temas son según la dinámica de cada proceso”.</p> <p><i>Cómo se verifica la recepción de la información?</i></p> <p>“Yo estoy constantemente haciendo rondas por cada uno de los puestos de trabajo, verificando que estas actividades se estén cumpliendo, que inconvenientes tienen, que recurso necesitan para apoyarlos; informándome y viendo el entorno el que se están moviendo para facilitarles su tarea”.</p> <p>“Existen formatos escritos que nos permiten dejar evidencia de lo que se dijo, pero por lo general es verbalmente o con los coordinadores de área que le compete el tema a tratar”.</p>	<p>2- administrativo</p> <p>1- directivo</p> <p>2- administrativo</p>
--	---	---

	<p>“En vista de que se han presentado problemas, entonces cuando a las personas se les está dando pautas o sugerencias, se hace por escrito. Hemos venido utilizando la mecánica interna, de pedir todo por escrito, para que quede constancia de lo que se habla y no tengamos que estar en puntos diferentes de recepción. Esto a causa de que veníamos teniendo muchos problemas, y es una forma de verificar que lo que se dijo si es y se cumpla y quede muy claro”.</p> <p><i>Qué respuestas se generan por parte de los subordinados ante la información recibida?</i></p> <p>“En ocasiones la comunicación llega a medias o en otros casos no se entiende el mensaje dado, generando malos entendidos y posiciones encontradas. Pero, como todo, hay partes en las que se comunican bien, en otras se toma la información tergiversadamente y se toman las cosas de otra forma”.</p> <p>“A veces buena y a veces mala, a veces les da mal genio, pero yo trato de explicarles la situación para que la realicen bien”.</p>	<p>2- administrativo</p> <p>2- administrativo</p> <p>3- auxiliares y supervisores</p>
--	---	---

<p>HORIZONTAL</p>	<p><i>¿Cómo es la comunicación entre las personas de su mismo nivel?</i></p> <p>“Es muy buena, de mucha cordialidad. Más que la Gerente administrativa soy la gerente para el personal, es decir, para mí lo más importante son los empleados y todos lo tienen claro, que conmigo o con cualquiera de los directivos se pueden comunicar. Además, cada área de mi nivel tiene autonomía para su manejo, entonces, eso hace que tengamos una buena relación laboral”.</p> <p>“La comunicación entre los diferentes procesos se corta, no es efectiva. No es oficial la información y todos manejan la información, el que lidera la información termina siendo el último en difundirla. Hay problemas que solucionar”.</p> <p><i>¿qué temáticas predominan en lo que comunican las áreas de su mismo nivel?</i></p> <p>“Pues sobretodo, es de la asignación de tareas, de el estado de los proyectos nuevos, de como van funcionando cada uno de los procesos y de resolver inquietudes y dudas. A pesar de que ellos tienen los perfiles de su cargo y sus responsabilidades, hace falta a veces,</p>	<p>1- directivo</p> <p>2- administrativo</p> <p>1- directivo</p>
-------------------	--	--

	<p>asignar nuevas tareas”.</p> <p>“Pues laboralmente, suelen presentarse circunstancias imprevistas en las tenemos que comunicarnos inmediatamente por razones de tiempo, por lo general es sobre tareas nuevas o sobre como va el proceso de algún proyecto. Pero también hablamos de temas personales”.</p>	2- administrativo
CIRCULAR	<p><i>¿Cómo se comunican entre todos los integrantes de la organización?</i></p> <p>Pues con las personas que no tienen que ver con mi nivel, la comunicación es espontánea, cuando nos encontramos por los pasillos, cuando se hace algún recorrido por la planta o de vez en cuando, cuando hay alguna celebración en el que nos reunimos por algún motivo en especial.</p> <p>“Principalmente en reuniones, cuando hay cosas importantes por hacer o por resolver. O en el día a día, en un encuentro por un corredor”.</p> <p>“Pues yo, al ser la coordinadora de Recurso humano, me llaman de todas las áreas, me</p>	<p>1- directivo</p> <p>2- administrativo</p> <p>2-administrativo</p>

	<p>buscan todos los empleados, constantemente solicitándome cosas que tiene que ver con mi cargo, entonces creo que es una comunicación directa de todos los días, a cualquier hora”.</p> <p><i>¿Los mensajes que usted recibe en la empresa fluyen libremente en todas direcciones o se dan principalmente en algunas de ellas?</i></p> <p>“Eso a veces es contraproducente, cuando hay que emitir una información, ya sea a un grupo o a toda la empresa, ya muchas personas están enteradas, lo que genera una desinformación o predisposición a lo que se dice. Todo esto depende, si la información amerita que sea conocida por toda la empresa o sólo a uno de los niveles o de las áreas”.</p> <p>“Yo creo que aquí todo el mundo tiene acceso a la información cuando es oral, de pronto creo que hace falta que en las carteleras o no se en que otro medio se profundice más en los temas de interés para la empresa, para que todas las personas estemos enteradas y motivadas”.</p>	<p>1- directivo</p> <p>2- administrativo</p>
--	---	--

MEDIOS ESTRATEGICOS		
<p>ESCRITOS</p> <p>ORALES</p> <p>ELECTRÓNICOS</p> <p>ESCENARIOS</p>	<p>¿Cuáles son los medios estratégicos de comunicación formal (escritos, verbales, audio - visuales) que se utilizan en la empresa?</p> <p>“Aquí en la empresa utilizamos 3 niveles: escritos, verbales y audiovisuales En escritos tenemos principalmente unos comunicados internos, además tenemos afiches, memorandos, cartas, carteleras, manuales y cartillas. Verbales, creo que es el medio más importante, porque todo el día lo estamos utilizando en cualquier momentos, a través del teléfonos, los celulares, frente a frente.</p> <p>Audio - visuales, yo diría que podríamos meter ahí la señalización y de pronto el altavoz. Como escenarios contamos con las instalaciones en donde se hacen Ceremonias, celebraciones, charlas, reuniones”</p> <p>“En la empresa siempre informamos a través de comunicados importantes por escrito, que se utilizan adecuadamente para divulgar mensajes importantes. Los medios Audiovisuales no los tenemos y me parecen importantes, sobretodo para el área administrativa. Creo que un medio</p>	<p>1- directivo</p> <p>2- administrativo</p>

	<p>importante en la empresa son las reuniones, pero también creo que no son suficientes para canalizar tanta información, situaciones, problemas que se presentan”.</p> <p>“A nivel de producción Escritos y Verbales”.</p> <p><i>¿Cuáles medios estratégicos son los más usados para emitir información desde su área?</i></p> <p>“Todo lo que son medios escritos y verbales: los comunicados internos, teléfonos, celulares y mucha conversación”.</p> <p>“Memorandos, comunicaciones internas, Internet y la cartelera.</p> <p>Creo que es importante que se incorporen los medios audiovisuales a la empresa para la parte administrativa”.</p> <p>“Internet, reuniones, comunicados internos. Hace falta reuniones más concretas, en las</p>	<p>3- auxiliares y supervisores</p> <p>1- directivo</p> <p>2-administrativo</p> <p>2-administrativo</p>
--	---	---

	<p>reuniones que tenemos los temas son muy repetitivos, y a la final las personas no entienden bien los que se dijo. Creo que no hace falta un canal de comunicación, los tenemos todos, lo que hace falta es una mejor utilización de los canales, no los sabemos utilizar, o damos mucha información que puede ser contra prudencial o damos muy poca información y dejamos a las personas sin saber que hacer.</p> <p>Instalaciones, celebraciones”.</p> <p>“El teléfono lo usamos todo el día para comunicarnos con los administrativos y los orales”.</p> <p>“El teléfono y el altavoz que sirve para ubicar personas, cuando se va a dar información a todo el personal y para poner música a la planta de producción”.</p>	<p>3- auxiliares y supervisores</p> <p>4 - operarios y servicios varios.</p>
--	---	--

10. ANALISIS E INTERPRETACION

Una vez realizadas todas las entrevistas y después de haber obtenido toda la información necesaria para este diagnóstico de comunicación interno de la empresa Camisas L & L, se procedió a analizar dicha información de una manera analítica y comparativa, en donde los testimonios suministrados por los diferentes empleados de la empresa y los objetivos planteados en este trabajo diagnóstico, permiten presentar el siguiente análisis determinado según las categorías y subcategorías, planteadas en el plan de análisis.

La empresa estudiada presenta un sistema de comunicación interna, no establecido formalmente, pero que se da por la misma naturaleza de la organización y de sus integrantes.

Es así, como entraremos a interpretar cada uno de los elementos existentes dentro de la organización.

Flujos de Comunicación

- ✓ Con referencia a los flujos de comunicación se puede decir que la mayoría de los entrevistados esta de acuerdo que la empresa tiene buena comunicación, gracias a la disponibilidad y apertura que tienen los directivos y coordinadores de áreas de recibir información en cualquier momento y de suministrarla.

- ✓ Igualmente, afirman que las respuestas por parte de ellos son oportunas y pertinentes.

- ✓ La empresa estudiada presenta un modelo de Flujo de comunicación determinado desde el mismo organigrama que es vertical (descendente y ascendente), pero que maneja características de los otros flujos de comunicación. Es vertical descendente - ascendente debido a que todo el procesamiento, adaptación, difusión, canalización y administración de la información es construida y enviada desde las directivas hacia los subordinados y de los subordinados hacia las directivas.

- ✓ **Ascendente**

- ✓ La organización maneja un buen sistema de comunicación ascendente, ya que cuando los niveles inferiores traen información o problemas son escuchados y hay una retroalimentación oportuna y rápida. En cuanto a esto, se puede decir, que la mayoría de encuestados identifican las reuniones como una forma para que el personal de sugerencias u opiniones a la empresa, pero esto se contrasta con que la mayoría piensa que la cantidad de reuniones no es suficiente. La comunicación en este flujo se da principalmente para dar Instrucciones de trabajo, Explicación del trabajo, Información sobre procedimientos y prácticas organizacionales y Retroalimentación.

✓ **Descendente**

✓ A pesar que la comunicación en esta empresa se presenta ascendentemente, en su estructura organizacional y funcional se presenta como una comunicación Descendente, en donde la alta directiva es la que determina las metas y los objetivos de la empresa.

✓ La organización maneja un buen sistema de comunicación descendente, ya que cuando los niveles superiores suministran información para los empleados son escuchados y hay una retroalimentación frente a los temas planteados.

✓ **Horizontal**

✓ En cuanto a la comunicación horizontal la mayor parte de los encuestados que se relacionan con las personas de su mismo nivel, expresan tener una buena comunicación en el trabajo, determinando que siempre se comunican para generar continuidad en los procesos, lo que lleva a pensar que las relaciones entre los miembros de un mismo nivel jerárquico están bien establecidas lo que genera un buen desarrollo entre los procesos.

✓ **Circular**

✓ Como este flujo de comunicación abarca todos los niveles y se desarrolla en cualquier momento, tiende a darse de una manera informal, sobretodo cuando se trata de relaciones interpersonales y temas que no tienen que ver

con el trabajo. La comunicación circular no se da necesariamente entre las personas de un mismo nivel sino que se da ocasionalmente, entre personas que se encuentren en las instalaciones.

✓ **Análisis de la estructura organizacional**

- ✓ Desde estos flujos de comunicación esta es la estructura que se evidencia en la organización.

La estructura organizacional de Camisas L & L está compuesta por 4 niveles:

1. *Nivel Directivo*: Compuesto por el Gerente, subgerente y Gerente administrativa, quienes a su vez, conforman el comité directivo. En este nivel se encuentran los encargados de la planeación y dirección del sistema de gestión de calidad, del Análisis de la información suministrada por el seguimiento realizado, tanto a los objetivos de calidad, como a los procesos, asegurando a través de la toma de acciones no solo un mejoramiento continuo sino, el cumplimiento de la política de calidad, misión y visión.
2. *Nivel Administrativo*: compuesto por los cargos de: coordinadores, de áreas (mercadeo y ventas, Comercio exterior, Compras, Recurso humano, PPC, Calidad, Contabilidad, Diseño), los cuales son los encargados de la coordinación, adquisición, manejo, utilización y control de los recursos humanos, físicos y de información, necesarios para alcanzar y desarrollar los objetivos de la empresa.

3. *Nivel de apoyo*: compuesto por los cargos operativos (Vendedores, auxiliares de cartera, despachos, recepción, practicante, auxiliar corte, supervisor corte, auxiliar mantenimiento, supervisor costura, supervisor presentación, auxiliar PPC, auxiliar contable, auxiliar de diseño).
4. *Nivel realización*: Son las personas de apoyo, servicios varios, practicante y operarios.

VER ANEXO 2 (Organigrama)

- ✓ **Medios Estratégicos**
- ✓ Definitivamente, la comunicación formal dentro de una organización, es aquella que se da a través de medios formales comúnmente conocidos, establecidos por dicha organización. En este caso, la organización maneja canales escritos como comunicados, cartas, memorandos, y orales, de persona a persona, puesto que muchas instrucciones se dan de manera directa. Con base a esto se puede determinar:
- ✓ En cuanto al uso pertinente que se les da dentro de la organización a medios estratégicos(Escritos, orales, electrónicos), la gran mayoría de los empleados confirmó que principalmente se usa el medio oral y en segundo lugar el escrito, y que su uso es importante y se realiza de una manera clara y precisa para comunicar información que es muy relevante, lo cual ayuda a que los empleados de la organización puedan tener en cuenta la información más importante de la empresa y que puede afectar su trabajo.

✓ **Medios Escritos:**

✓ La comunicación escrita posee ventajas evidentes para la organización: los comunicados escritos, son sin duda alguna, el medio más formalizado de la empresa, ya que lo utilizan cuando necesitan que una información sea tomada en cuenta con seriedad y es una herramienta para soportar conversaciones, reuniones. Su distribución es generalmente sencilla y eficiente. Su producción es poco costosa, se puede guardar para la posteridad y sirve de consulta.

✓ “En porcentaje la comunicación verbal se usa en un 80% y la escrita en un 20%”, según la Gerente Administrativa de la empresa, Soraya Gómez.

✓ Otros medios escritos que existen en la organización, pero que no son aprovechados en su totalidad son: Memorandos, Cartas, Manuales, Carteleras, Señalización y Afiches corporativos.

✓ **Medios Orales**

✓ La comunicación oral es el medio más común en la organización. Es utilizado en el interior de la organización, a través de: Discursos, conferencias, charlas, Teléfonos, Celulares.

- ✓ La comunicación cara a cara es el medio más utilizado en las relaciones de trabajo en esta empresa, no sólo por razones de costo sino y quizás por que brinda retroalimentación inmediata.

- ✓ Los distintos niveles de la organización tienen dificultades comunicativas cuando lo hacen oralmente, aunque es el medio más utilizado, no genera un soporte escrito o electrónico, haciendo que la comunicación se vuelva informal, en algunos casos.

- ✓ El teléfono y las reuniones de información realizadas “semanalmente”, son otros medios que repercuten en la comunicación de la empresa. además del uso del correo interno.

- ✓ **Medios electrónicos**
- ✓ El audiovisual a pesar de ser un medio que sirve para apoyar la gestión de capacitación, entrenamiento o educación y que tiene un poder de Persuadir al receptor por sus imágenes en movimiento y por el sonido, no lo tienen en la organización. Algunos de los entrevistados manifestaron la necesidad de esta herramienta.

- ✓ La Radio juega un papel importante para la planta de producción, porque por medio del altavoz transmiten una emisora para que los operarios se entretengan mientras trabajan. Llega a un buen número de personas de con fines de esparcimiento.

- ✓ El altavoz es una herramienta de la empresa para transmitir información al planta y localizar personas de la empresa.

- ✓ La Intranet es una herramienta sobretodo para los administrativos que ayuda a crear, compartir y a transmitir información de manera ágil, eficiente y en tiempo real. Lo primero que se hace cuando se llega a trabajar, es prender la computadora y conectarse a Internet”. Lastimosamente este es un medio que todavía no ha sido formalizado entre todo el personal, por la informalidad manejada en la comunicación, es decir, en la empresa prefieren buscar al empleado personalmente y dar la información cara a cara.

- ✓ Estas herramientas como los comunicados internos y el teléfono, están marcando pauta en las comunicación interna de la empresa. Es impresionante el uso que la empresa estudiada, le da a estas herramientas. Según las opiniones les genera gran rapidez y eficacia en la comunicación.

- ✓ Se identifica que la organización con la cual se trabajó maneja medios estratégicos de comunicación como los comunicados escritos o instrucciones orales, pero es importante que la empresa logre una mayor claridad sobre los canales de comunicación que utiliza y optimice otros que tiene olvidados.

✓ **Escenarios**

- ✓ Los escenarios existentes en la organización son las Instalaciones, Rituales (ceremonias), Celebraciones, Juntas y Reuniones. En cuanto a las reuniones que se dan en la empresa la mayoría de los encuestados confirmaron su utilidad para resolver problemas de producción y dar información importante, para dar sugerencias y opiniones, pero la opinión general es que no son suficientes para la resolución de problemas que se presentan dentro de la misma y para el manejo de la cantidad de información que nace día a día.

- ✓ También se puede concluir que el usar reuniones dentro de la empresa es algo favorable para esta, pero es importante que la organización tenga en cuenta que se lograrían mejores resultados si se incrementan el número de estas y se respetaran los horarios estipulados para su desarrollo.

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- El proceso de comunicación dentro de la empresa no se puede describir como bueno o malo, ya que así como tiene puntos fuertes que la hacen efectiva, tiene puntos débiles los cuales permiten tanto el reconocimiento de las fallas o el mejoramiento continuo de los aciertos.
- La empresa Camisas Lwissa & Lwiss no cuenta con un sistema de comunicaciones establecido formalmente; esta situación ocasiona que la mayoría de los procesos de comunicación sean informales, generando en algunos casos para el nivel administrativo una pérdida de tiempo, debido a que deben estar permanentemente informando y haciendo seguimiento de los procesos que fueron informados con anterioridad.
- Definitivamente, la comunicación formal dentro de una organización, es aquella que se da a través de medios estratégicos formales comúnmente conocidos como escritos, orales, electrónicos y sus escenarios.
Además, se caracteriza por tener una estructura clara de comunicación, que permite direccionar los flujos de información. En este caso, Camisas L & L maneja un 80 % de comunicación oral, de persona a persona, y un 20 % de comunicación escrita, representada en comunicados, cartas y memorandos.

El resto de Medios de comunicación están subutilizados, generando un estancamiento de la información o una mala interpretación de la misma. Las carteleras institucionales no son actualizadas constantemente con la información importante de empresa. Además están ubicados en el sector administrativo, desconociendo los demás niveles. El teléfono a pesar de ser una herramienta fundamental para la comunicación, no es contestado oportunamente, retrasando los procesos de comunicación. Los medios electrónicos sólo son utilizados para comunicarse con el cliente externo, olvidando que es una herramienta muy rápida y eficaz para enviar información. Por ello, es urgente organizar una estructura formal de comunicación al interior de la empresa L & L.

- La organización maneja un buen sistema de comunicación descendente y ascendente, ya que cuando los niveles superiores traen información para los empleados o viceversa, se encuentran en un ambiente de escucha, disposición y retroalimentación frente a los temas planteados. A pesar de esto, se encuentran quejas con respecto a la comunicación interna de la Empresa, lo que supone la ausencia de una estructura comunicacional de empresa que optimice estos procesos comunicativos.

Recomendaciones

- ✓ La empresa requiere de un área de comunicaciones que diseñe el sistema de comunicación interna y externa, que codifique toda la información que se trasmite por los distintos niveles de la empresa y que desarrolle y gestione unas políticas claras de comunicación.

En esta área de comunicaciones se definirán estrategias que consoliden las relaciones de trabajo, los procesos internos de la empresa, los flujos de comunicación, la adecuada utilización de los medios estratégicos, la identidad y cultura organizacional, con el propósito de contribuir al fortalecimiento del clima y a la proyección de una imagen coherente y acorde con la entidad. Este sistema de comunicaciones estará alineado con los objetivos y las metas de la empresa y mejorará las relaciones entre los miembros que la conforman, así como las relaciones con los públicos intermedios y externos.

- ✓ Se debe formar a los empleados sobre los medios estratégicos de orales, escritos y electrónicos, para que se haga una buena utilización de los mismos.
- ✓ Renovar el sistema de comunicación interna que existe en la empresa Camisas L & L, como única posibilidad de unificar la información que fluye a través de los diferentes flujos de comunicación y de generar nuevos medios

estratégicos de comunicación, que sirvan para fortalecer el intercambio de sentidos.

- ✓ Crear conciencia en los integrantes de la empresa de la necesidad de canalizar y formalizar la información, a través de medios escritos y electrónicos, que permitan que la empresa se organice en torno al logro de sus metas y al cumplimiento de sus objetivos.

- ✓ Coordinar actividades en función de la comunicación para ir educando a los empleados en mejores relaciones laborales, eficientes, claras y efectivas.

- ✓ Producir medios estratégicos de comunicación propios, para la difusión de la información y el fortalecimiento de la identidad corporativa.

12. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: caso Banco de Venezuela/ grupo Santander.
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/mogescomorg.htm>.
Aportado por: Arturo Tacoronte - hectony@terra.com
- PEREZ, Gabriel Jaime, S.J. La comunicación como dimensión de nuestro proyecto apostólico. EJES TEMATICOS. Provincia colombiana de la Compañía de Jesús. Ed. Kimpres. Bogotá. 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración, proceso administrativo. Las empresas como organizaciones sociales. Pág. 43. 3ª edición. Mc Graw – Hill. Bogotá. 2001.
- JURADO SALGADO, Jorge Iván. Naturaleza y dinámica de la organización: Política, económica, cultural y social. GESTION DE LAS ORGANIZACIONES. Seminario de grado. 2004.
- VARONA MADRID, Federico. Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense. Internet
- ASOCIACION DE LOS COLEGIOS JESUITAS DE COLOMBIA. Dimensión comunicativa. La formación integral y sus dimensiones. Diciembre de 1999.

- Múnera Uribe, Pablo Antonio – Sánchez Zuluaga, Uriel Hernando. Comunicación empresarial – Una mirada Corporativa. Página 71.
- RODRIGUEZ, Clemencia - OBREGON, Rafael - VEGA, M. Jair. Estrategias de Comunicación para el Cambio Social. Friedrich Ebert Stiftung. Proyecto Latinoamericano de Medios de Comunicación. 2002
- OSPINA OSPINA, Edgar. Gestión estratégica de la comunicación e imagen corporativa. Comunicación, desarrollo social y de las organizaciones. Universidad de Manizales.
- BACCIN, Cristina. Diagnóstico de comunicación: desafíos del “venir entre”. Signo y Pensamiento # 38, Universidad Javeriana. 2001. P[ag. 148 – 155.
- CHARLES, Mercedes. El diagnóstico de comunicación: gestor de cambio. Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional.

ANEXO 1: Entrevistas**Entrevista No 1**

Nombre: Soraya Gómez
Cargo: Gerente Administrativa
Nivel: 1 - Directivo

ASCENDENTE

- ***¿Cómo es la comunicación con sus superiores?***

La comunicación con los directivos se hace a través de reuniones del comité directivo. Pero, sobretodo, nos comunicamos verbalmente. cuando es verbalmente realizo actas, para tener un soporte de lo que se habló. Pero ellos, por lo general se comunican verbalmente, nada de comunicados. Si me preguntan cuántos comunicados me han enviado yo podría decir que de el 100% sólo me han enviado el 2 %. Por eso cuando ellos se comunican verbalmente conmigo, tomo apuntes de lo que me dicen, para que el día de mañana no hayan malas interpretaciones y se tenga un soporte de lo dicho.

- ***¿Cada cuánto se comunican con sus superiores?***

Todos los días y en cualquier momento. A pesar de que existen las reuniones, el día a día nos obliga a que continuamente nos estemos

comunicando para informarnos cómo y qué está sucediendo en los procesos.

- ***¿Qué se requiere para tener acceso a los altos directivos?***

No se requiere algo específico, lo único que estamos estableciendo dentro de la organización es que se sigan los lineamientos de autoridades y responsabilidades, es decir, que no se salten los mandos que le corresponden a cada persona. Pero si se me pregunta que si es difícil que una operaria vaya a hablar con el Gerente general, no es nada difícil, es la gerencia para el personal y todos lo tenemos claro, que con cualquiera de los directivos se pueden comunicar. Es más, se escucha más fácil el nivel operativo, que al nivel administrativo.

- ***¿Existe alguna forma para que el personal de sugerencias, ideas o comentarios a sus superiores?***

Existía, teníamos un buzón de sugerencias pero no funcionó, entonces lo cambiamos y pusimos un área de Recurso Humano que se encarga de escuchar y gestionar lo que los empleados manifiesten; por esto esta área es la más asequible al personal de la organización. Y la coordinadora de Recurso Humano es la encargada de transmitir esta información a quien corresponda o interese.

DESCENDENTE

- ***¿Cómo es la comunicación con sus subordinados?***

Yo lo hago en 3 niveles: con el personal administrativo que tiene cargos altos lo hago por comunicados escritos internos o a través de comunicación directa verbal. Con los supervisores, operarios y personal de servicio lo hago por medio de los coordinadores, para que ellos hagan su comunicación como lo deseen, ya sea, a través de comunicados o verbalmente; y la otra forma, es a través de los 3 comités, que son el de producción, administrativo, y de calidad.

Fuera de las reuniones programadas, yo tengo un contacto directo con ellos porque yo les estructuro que es lo que necesito de cada puesto, fuera de sus actividades que están descritas en un perfil de cargo y de una descripción de actividades que ellos deben cumplir. Pero los resultados que yo requiero, según lo requiere ISO, estoy haciendo seguimientos y controles y eso no requiere de una hora concreta.

- ***¿Cada Cuánto se comunica con sus subordinados?***

Diario. En porcentaje la comunicación verbal se usa en un 80% y la escrita es de un 20%.

- ***¿Qué temáticas predominan en lo que usted comunica a su subordinados?***

Normalmente es para dar instrucciones de trabajo, explicación sobre tareas o procedimientos por hacer o cuando los empleados se dirigen a mi para retroalimentarme sobre algún proceso.

También para hablar de como va la empresa y hacia donde queremos llegar. Y más informalmente, los temas son de la vida personal y espiritual de cada persona, aquí en la empresa nos preocupamos mucho por que el empleado no sólo crezca profesional y económicamente, sino también espiritualmente.

- ***¿Cómo se verifica la recepción de la información?***

Yo estoy constantemente haciendo rondas por cada uno de los puestos de trabajo, verificando que estas actividades se estén cumpliendo, que inconvenientes tienen, que recurso necesitan para apoyarlos; informándome y viendo el entorno el que se están moviendo para facilitarles su tarea.

HORIZONTAL

- ***¿Cómo es la comunicación entre las personas de su mismo nivel?***

Es muy buena, de mucha cordialidad. Más que la Gerente administrativa soy la gerente para el personal, es decir, para mí lo más importante son los empleados y todos lo tienen claro, que conmigo o con cualquiera de los directivos se pueden comunicar. Además, cada área de mi nivel tiene

autonomía para su manejo, entonces, eso hace que tengamos una buena relación laboral.

- ***¿qué temáticas predominan en lo que comunican las áreas de su mismo nivel?***

Pues sobretodo, es de la asignación de tareas, de el estado de los proyectos nuevos, de como van funcionando cada uno de los procesos y de resolver inquietudes y dudas. A pesar de que ellos tienen los perfiles de su cargo y sus responsabilidades, hace falta a veces, asignar nuevas tareas.

CIRCULAR

- ***¿Cómo se comunican entre todos los integrantes de la organización?***

Pues con las personas que no tienen que ver con mi nivel, la comunicación es espontánea, cuando nos encontramos por los pasillos, cuando se hace algún recorrido por la planta o de vez en cuando, cuando hay alguna celebración en el que nos reunimos por algún motivo en especial.

- ***¿Los mensajes que usted recibe en la empresa fluyen libremente en todas direcciones o se dan principalmente en algunas de ellas?***

Eso a veces es contraproducente, cuando hay que emitir una información, ya sea a un grupo o a toda la empresa, ya muchas personas están enteradas, lo que genera una desinformación o predisposición a lo que se

dice. Todo esto depende, si la información amerita que sea conocida por toda la empresa o sólo a uno de los niveles o de las áreas.

MEDIOS ESTRATÉGICOS

- ***¿Cuáles son los medios estratégicos de comunicación formal (escritos, verbales, audio - visuales) que se utilizan en la empresa?***

Aquí en la empresa utilizamos 3 niveles: escritos, verbales y audiovisuales
En escritos tenemos principalmente unos comunicados internos, además tenemos afiches, memorandos, cartas, carteleras, manuales y cartillas.

Verbales, creo que es el medio más importante, porque todo el día lo estamos utilizando en cualquier momentos, a través del teléfonos, los celulares, frente a frente.

Audio - visuales, yo diría que podríamos meter ahí la señalización y de pronto el altavoz.

Como escenarios contamos con las instalaciones en donde se hacen Ceremonias, celebraciones, charlas, reuniones.

- ***¿Cuáles medios estratégicos son los más usados para emitir información desde su área?***

Todo lo que son medios escritos y verbales: los comunicados internos, teléfonos, celulares y mucha conversación.

Entrevista No 2

Nombre: Angélica María Melo
Cargo: Coordinadora Mercadeo y ventas
Nivel: 2 - Administrativo

ASCENDENTE

- ***¿Cómo es la comunicación con sus superiores?***

En reuniones o Comités, se informa a través de estos, por una comunicación interna por escrito, no es muy frecuente, a veces se hace informalmente, cuando necesito algo de ellos simplemente me dirijo a ellos, es una comunicación verbal.

- ***¿Cada cuánto se comunican con sus superiores?***

A cualquier hora, las reuniones son esporádicas, pues como cada vez que se ameriten. Lo directivos son los que nos llaman a las reuniones, en las que se tratan temas importantes para el buen funcionamiento de la empresa.

- ***¿Que se requiere para tener acceso a los altos directivos?***

Aquí, en esta empresa no tenemos que pedir cita, ni hacer lobby, en el momento que yo necesite a la gerente administrativa, me atiende.

- ***¿Existe alguna forma para que el personal de sugerencias, ideas o comentarios a sus superiores?***

Yo creo que no, mejor dicho, el espacio en el que se hacen este tipo de cosas es en las reuniones.

DESCENDENTE

- ***¿Cómo es la comunicación con sus subordinados?***

Tengo a mi cargo 9 personas y me dirijo a ellos por medio de comunicados escritos o de manera verbal.

- ***¿Cada Cuánto se comunica con sus subordinados?***

Realmente, no tengo nada establecido para una periodicidad en la comunicación. Yo si quiero llegar a establecer unos horarios y fechas de reuniones para hablar de temas generales. Pero cuando si son temas concretos y muy cotidianos como solicitarles o informarles tareas se hace diariamente,

- ***¿Que temáticas predominan en lo que usted comunica a sus subordinados?***

Instrucciones de trabajo, explicación sobre tareas o procedimientos por hacer o reportes de como van los distintos procesos.

- ***¿Cómo se verifica la recepción de la información?***

Básicamente con los resultados que se obtengan, yo evalúo si la información fue recibida adecuadamente y en algunos casos le pregunto que fue lo que dije para ver si entendieron lo que yo les informé.

Pero yo siempre evalúo como esta llegando la información si es clara, si esta siendo enviada por el canal adecuado o si es la actitud de escucha.

- ***¿Qué respuestas se generan por parte de los subordinados ante la información recibida?***

Al principio era una reacción de no opinar, pero poco a poco ellos están fluyendo mejor, dan opiniones, dan respuestas, para que sea retroalimentado el proceso; pero no es la mejor porque la información les llega por otros canales o por otros medios que no me parecen los apropiados y por otro lado como soy nueva todavía no existe esa empatía para que mis empleados me retroalimenten sino que sólo se limitan a lo que yo les informo.

HORIZONTAL

- ***¿Cómo es la comunicación entre las personas de su mismo nivel?***

Pues es buena, a veces se ve obstaculizada porque como estamos acostumbrados a entendernos verbalmente, frente a frente, cuando tenemos que recurrir a un mecanismo diferente como los comunicados escritos o el correo electrónico, se nos olvida como hacerlo, lo hacemos a

medias, me refiero a que no nos cercioramos de que la información haya llegado adecuadamente.

CIRCULAR

- ***¿Cómo se comunican entre todos los integrantes de la organización?***

Cuando no es un tema específico, como asignación de tareas, cuando nos encontramos en los corredores o cuando hay reuniones grandes en las que se requiere de todo el personal.

- ***¿Qué temáticas predominan?***

Por lo general son temas que tienen que ver con los proyectos que se estén desarrollando. En un principio se asignan tareas según las áreas, pero a veces resulta algo nuevo que hacer o que tener en cuenta. Los temas que tratamos son laborales y a veces personales.

MEDIOS ESTRATÉGICOS

- ***¿Cuáles son los medios estratégicos de comunicación formal (escritos, verbales, audiovisuales) que se utilizan en la empresa?***

La forma en que nos comunicamos es verbalmente y por escrito, y a través de reuniones. Las reuniones en la empresa son un medio para intercambiar información y solucionar problemas

- ***¿Cuáles medios estratégicos son los más usados para emitir información desde su área?***

Lo verbal es cuando son temas muy inmediatos o simplemente las tareas ordinarios. Y el escrito cuando se trate de algo que necesite de mayor elaboración o cuando sea algo que se haya dicho y no se esté cumpliendo.

Los más usados son el teléfono, celulares, medios orales, memorandos, cartas, reuniones. El más efectivo de todos son las reuniones.

Entrevista No 3

Nombre: Olga Beatriz Barrera
Cargo: Coordinadora de calidad
Nivel: 2 - Administrativo

ASCENDENTE

- ***¿Cómo es la comunicación con sus superiores?***

La comunicación es buena, siempre se hace verbalmente y cuando es necesario por escrito, a través de “los comunicados escritos” por áreas, en donde nos envían la información que se necesita que sea solucionada y que sea difundida.

- ***¿Cada cuánto se comunican con sus superiores?***

Cualquier día, no tenemos estipulado un cronograma de reuniones, lo directivos son lo que determinan y solicitan las reuniones, en las que se dejan tareas por cumplir. Ellos determinan el día, y nos citan a todos o al que necesiten.

Cada que se requiera, cada que tienen una solicitud, o que tienen una apreciación, cuando necesitan que verifique algo o que evalúe que está mal. O cuando necesiten evidencia de algo.

Yo no tengo que pedir cita, en el momento que yo tenga una duda y necesite resolverla, ellos inmediatamente me atienden, sino les digo en que momento me pueden atender y ellos lo hacen llamar.

- ***¿Qué se requiere para tener acceso a los altos directivos?***

Pero se puede apreciar que los altos mandos son abiertos a que el personal exprese libremente su opinión, pero no tienen un sistema formal en donde ellos puedan hacerlo, aceptan positivamente la contribución del trabajador a la solución de problemas.

DESCENDENTE

- ***¿Cómo es la comunicación con sus subordinados?***

Existen formatos escritos que nos permiten dejar evidencia de lo que se dijo, pero por lo general es verbalmente o con los coordinadores de área que le compete el tema a tratar.

- ***¿Cada Cuánto se comunica con sus subordinados?***

Cada que sea necesario que lo requiera. Cuando ellos tienen alguna inquietud o cuando se necesite solucionar algún problema que haya sido reiterativo y que impacte mi área, el sistema de Gestión de Calidad.

Desde el área de coordinación de calidad sí existen reuniones de calidad establecidas con fechas, si existe un sistema de reuniones.

- ***¿Qué temáticas predominan en lo que usted comunica a sus subordinados?***

Como yo soy la coordinadora de calidad me comunico con los dueños de proceso, yo le doy las pautas al coordinador.

Tengo que ver con todos los procesos, entonces me involucran es dependiendo de la dificultad que se está viviendo en el proceso, los temas son según las dificultades, pero por lo general es para dar solución a las dificultades de los procesos, que no afecte todo el sistema. Los temas son según la dinámica de cada proceso.

- ***¿Qué respuestas se generan por parte de los subordinados ante la información recibida?***

En ocasiones la comunicación llega a medias o en otros casos no se entiende el mensaje dado, generando malos entendidos y posiciones encontradas. Pero, como todo, hay partes en las que se comunican bien, en otras se toma la información tergiversadamente y se toman las cosas de otra forma.

- ***¿Cómo se verifica la recepción de la información?***

En vista de que se han presentado problemas, entonces cuando a las personas se les está dando pautas o sugerencias, se hace por escrito. Hemos venido utilizando la mecánica interna, de pedir todo por escrito, para que quede constancia de lo que se habla y no tengamos que estar en puntos diferentes de recepción. Esto a causa de que veníamos teniendo muchos problemas, y es una forma de verificar que lo que se dijo si es y se cumpla y quede muy claro.

HORIZONTAL

- ***¿Cómo es la comunicación entre las personas de su mismo nivel?***

La comunicación entre los diferentes procesos se corta, no es efectiva. No es oficial la información y todos manejan la información, el que lidera la información termina siendo el último en difundirla. Hay problemas que solucionar.

- ***¿Qué temas predominan en lo que comunican las áreas de su mismo nivel?***

Pues laboralmente, suelen presentarse circunstancias imprevistas en las tenemos que comunicarnos inmediatamente por razones de tiempo, por lo general es sobre tareas nuevas o sobre como va el proceso de algún proyecto. Pero también hablamos de temas personales

CIRCULAR

- ***¿Cómo se comunican entre todos los integrantes de la organización?***

Principalmente en reuniones, cuando hay cosas importantes por hacer o por resolver. O en el día a día, en un encuentro por un corredor.

- ***¿Los mensajes que usted recibe en la empresa fluyen libremente en todas direcciones o se dan principalmente en lagunas de ellas?***

Yo creo que aquí todo el mundo tiene acceso a la información cuando es oral, de pronto creo que hace falta que en las carteleras o no se en que

otro medio se profundice más en los temas de interés para la empresa, para que todas las personas estemos enteradas y motivadas.

MEDIOS ESTRATÉGICOS

- ***¿Cuáles son los medios estratégicos de comunicación formal (escritos, verbales, audiovisuales) que se utilizan en la empresa?***

En la empresa siempre informamos a través de comunicados importantes por escrito, que se utilizan adecuadamente para divulgar mensajes importantes. Los medios Audiovisuales no los tenemos y me parecen importantes, sobretodo para el área administrativa. Creo que un medio importante en la empresa son las reuniones, pero también creo que no son suficientes para canalizar tanta información, situaciones, problemas que se presentan.

- ***¿Cuáles medios estratégicos son los más usados para emitir información desde su área?***

Memorandos, comunicaciones internas, Internet y la cartelera.

Creo que es importante que se incorporen los medios audiovisuales a la empresa para la parte administrativa.

Entrevista No 4

Nombre: Luz Ángela Marín
Cargo: Coordinadora de Recurso Humano
Nivel: 2 - Administrativo

ASCENDENTE

- ***¿Cómo es la comunicación con sus superiores?***

Pues la comunicación con mis superiores es de de manera verbal, generalmente. Muy poco por escrito. También por teléfono.

- ***¿Cada cuánto se comunican con sus superiores?***

Por lo general a diario, permanentemente, mis jefes no fallan en entrar a mi oficina una o dos veces al día. Hay reuniones, que por lo general son semanal, tratamos de hacerlas semanal, a veces no se puede, porque ellos están muy ocupados o nosotros no estamos, a veces las reuniones se retrasan dos semanas. Cuando hay reuniones, asistimos, los dueños de procesos y las directivas.

A las reuniones que yo asisto vamos todos, pero sé que hay unas reuniones en las que asisten sólo unos comités.

- ***¿Qué se requiere para tener acceso a los altos directivos?***

Pues si yo necesito comunicarme con los directivos, me dirijo directamente la Gerente Administrativa, es una relación directa con ella. Ya si ella

determina que es un tema para tratar directamente con el Gerente o la subgerente los buscamos y hablamos. Pero primero trato de hablar con la Gerente administrativa, porque estamos tratando de no ocupar al gerente con nada administrativo, con las eventualidades que nosotros tengamos.

Aquí realmente no tenemos barreras para hablar con ellos, es muy informal la manera como nos comunicamos con él, si el esta en un pasillo podemos hablar con él, si el está en la oficina podemos hablar con él sin pedir cita.

- ***¿Existe alguna forma para que el personal de sugerencias, ideas o comentarios a sus superiores?***

Eso es lo que estamos por incorporar a la empresa. Yo permanentemente bajo a la planta a hablar con las personas del cuarto nivel. Prácticamente, el canal entre ellos y los directivos soy yo. Cuando ellos tienen algún inconveniente o necesitan decir algo, buscan a su supervisor o me buscan a mí.

- ***¿Qué temáticas predominan en lo que le comunican sus superiores?***

Hablamos de cómo va la empresa, que proyectos tenemos, que tareas nos van a dejar, si necesitan algo específico, por lo general es más para hablar de cómo va cada proceso, para que todos estemos informados.

Las temáticas que se hablan son por ejemplo, situación económica de la empresa, este año hemos tenido muchos inconvenientes en producción, entonces hablamos de los niveles de producción,, hablamos del personal,

de la motivación del personal, pero sobretodo nos lleva mucho tiempo hablar de parte económica y financiera de la empresa.

DESCENDENTE

- ***¿Cómo es la comunicación con sus subordinados?***

Es buena, cuando se trata de asignar tareas o de pedir algo, lo hago de manera escrita, pero cuando se trata de llamados de atención o sugerencias, lo hago de manera verbal. La comunicación con mis empleados a cargo es de mucha responsabilidad y compromiso. Yo procuro que sea muy participativa y que todo el tiempo se este trabajando en equipo, obviamente si es conveniente.

- ***¿Cada Cuánto se comunica con sus subordinados?***

Yo lo hago diariamente, Todos mis subordinados directos son los de servicios varios, entonces yo trato de estar pendiente todos los días de ellos, de como están, que han hecho, como han solucionado los inconvenientes y obviamente les asigno tareas por hacer.

- ***¿Qué temáticas predominan en lo que usted comunica a sus subordinados?***

Las actividades de ellos, no dejarlos solos de corrección y asignación de nuevas tareas, mis subordinados son nuevos, son cargos que se crearon hace un mes, apenas.

Ellos son muy perceptivos y retroalimentan todo lo que yo les informo a través de preguntas.

- ***¿Qué respuestas se generan por parte de los subordinados ante la información recibida?***

Por lo general es por escrito, ahora con lo del ISO, estamos haciendo unos informes cada 4 meses y semanalmente estamos entregando también unos informes escritos, estamos tratando de que la información quede oficializada en informes que de una manera verbal.

- ***¿Cómo se verifica la recepción de la información?***

Pues estamos hablando constantemente, nos preguntamos dos o tres veces al día si ya se está haciendo la tarea encomendada.

HORIZONTAL

- ***¿Cómo es la comunicación entre las personas de su mismo nivel?***

Nos comunicamos cuando tenemos actividades de interrelación, es decir, cuando necesitamos complementarnos o hacer algo en equipo. A mi me llagan todas las solicitudes y pedidos, entonces la comunicación según el punto de vista de mi área tiene que ser efectiva, y rápida. Dándole soluciones a todos los inconvenientes y necesidades.

Nosotros estamos haciéndolo de manera escrita, tenemos formatos de comunicación interno, en el que escribimos toda la información que

necesitamos enviar a otra área, a veces por teléfono, cuando necesitamos que sea algo rápido y urgente.

CIRCULAR

- ***¿Cómo se comunican entre todos los integrantes de la organización?***

Pues yo, al ser la coordinadora de Recurso humano, me llaman de todas las áreas, me buscan todos los empleados, constantemente solicitándome cosas que tiene que ver con mi cargo, entonces creo que es una comunicación directa de todos los días, a cualquier hora.

MEDIOS ESTRATÉGICOS

- ***¿Cuáles son los medios estratégicos de comunicación formal (escritos, verbales, audiovisuales) que se utilizan en la empresa?***

Medios escritos y orales. Carteleras, cartas, manuales, correos electrónicos y cartillas para un mejor conocimiento.

Orales, usamos celulares, tenemos conferencias y sobretodo mucha conversación directa.

- ***¿Cuáles medios estratégicos son los más usados para emitir información desde su área?***

Internet, reuniones, comunicados internos

Hace falta reuniones más concretas, en las reuniones que tenemos los temas son muy repetitivos, y a la final las personas no entienden bien los

que se dijo. Creo que no hace falta un canal de comunicación, los tenemos todos, lo que hace falta es una mejor utilización de los canales, no los sabemos utilizar, o damos mucha información que puede ser contraproducente o damos muy poca información y dejamos a las personas sin saber que hacer.

Instalaciones, celebraciones

Entrevista No 5

Nombre: Pilar Lozano
Cargo: Supervisora de presentación
Nivel: 3- Auxiliares y supervisores

ASCENDENTE

- ***¿Cómo es la comunicación con sus superiores?***

La comunicación es buena, nos comunicamos en reuniones o por comunicados escritos. En las reuniones se expresan los inconvenientes y se les da solución.

- ***¿Cada cuánto se comunica con sus superiores?***

Cada que sea necesario

- ***¿Qué se requiere para tener acceso a los altos directivos?***

Pues en mi caso, ellos vienen constantemente a revisar el proceso y cuando los necesito, me dirijo a mi jefe directo y le comento lo que me pasa.

- ***¿Existe alguna forma para que el personal de sugerencias, ideas o comentarios a su superiores?***

Pues en las reuniones.

- ***¿Qué temáticas predominan en lo que le comunican?***

Ordenes que se tengan que acatar, presentación de evidencia del trabajo hecho, relacionado con todo lo del taller y con las personas que trabajamos en él.

HORIZONTAL

- ***¿Cómo es la comunicación entre las personas de su mismo nivel?***

Pues aquí todos trabajamos en equipo, conjuntamente, es buena.

Entrevista No 6

Nombre: Lucero Moncada

Cargo: Auxiliar de corte

Nivel: 3 – Auxiliares y supervisores

ASCENDENTE

- ***¿Cómo es la comunicación con sus superiores?***

Oralmente, si yo necesito algo me comunico directamente con mis jefes. Cada vez que ellos me necesitan me llaman. A veces, me pasan la información escrita, a través de un formato que hay aquí en la empresa, pero siempre me explican verbalmente.

El jefe inmediato viene y revisa mi trabajo para ver que si haya entendido las cosas que me explico.

- ***¿Cada cuánto se comunican con sus superiores?***

Cada que me necesitan, cuando necesitan explicarme algo, no nos reunimos.

- ***¿Qué se requiere para tener acceso a los altos directivos?***

No, aquí es muy fácil hablar con los directivos, cuando uno los necesitan ellos lo atienden inmediatamente a uno, en cualquier momento.

HORIZONTAL

- ***¿Cómo es la comunicación entre las personas de su mismo nivel?***

Es buena, aquí nos relacionamos muy entre todos, nos ayudamos en el trabajo y respetamos.

MEDIOS ESTRATÉGICOS

- ***¿Cuáles son los medios estratégicos de comunicación formal (escritos, verbales, audiovisuales) que se utilizan en la empresa?***

Escritos y verbales son los que más se usan.

Entrevista No 7

Nombre: Ricardo Gonzáles
Cargo: Supervisor de costura
Nivel: 3 – Auxiliares y supervisores

ASCENDENTE

- ***¿Cómo es la comunicación con sus superiores?***

Es buena, siempre es a nivel escrito y a nivel verbal. Con unas fichas técnicas cuando es a nivel de producción y cuando es información de horarios o temas de interés común a nivel verbal. Ellos por lo general nos mandan sugerencias y recomendaciones a través de la coordinadora de recursos humanos.

- ***¿Cada cuánto se comunican con sus superiores?***

Todos los días, normalmente hacen reuniones con el coordinador de producción y el me da la información a mi para dársela a los operarios.

- ***¿Qué se requiere para tener acceso a los altos directivos?***

Es muy fácil, sólo es verlos pasar y hablarles.

- ***¿Existe alguna forma para que el personal de sugerencias, ideas o comentarios a la empresa?***

A través de reuniones y nosotros hacemos todas las sugerencias que

queramos, lo mismo mis subordinados pueden sugerirme todo lo que quieran porque de ahí aprendo más. Además usamos un informe escrito, donde contamos todo lo que paso bueno y malo, en la producción, para que se tomen medidas correctivas.

DESCENDENTE

- ***¿Cómo es la comunicación con sus subordinados?***

Los supervisores Hace referencia a la manera como éstos se comunicación con los operarios si los escucha, pone atención, canaliza sus requerimientos y necesidades, si está abierto a las ideas nuevas y si ofrece orientación para resolver problemas relacionados con su trabajo.

Yo me dirijo cordialmente hacia los operarios, estoy convencido de que debe ser desde el convencimiento para que la gente haga mejor las cosas.

- ***¿Qué respuestas se generan por parte de los subordinados ante la información recibida?***

A veces buena y a veces mala, a veces les da mal genio, pero yo trato de explicarles la situación para que la realicen bien.

- ***¿Qué temáticas predominan en lo que le comunican sus superiores?***

Temas que agilicen la producción, eficiencia en la producción y cosas que se vayan a hacer.

- ***¿Cómo se verifica la recepción de la información?***

A nivel de datos, a nivel de producción.

MEDIOS ESTRATÉGICOS

- ***¿Cuáles son los medios estratégicos de comunicación formal (escritos, verbales, audiovisuales) que se utilizan en la empresa?***

A nivel de producción Escritos y Verbales.

- ***¿Cuáles medios estratégicos son los más usados para emitir información desde su área?***

El teléfono lo usamos todo el día para comunicarnos con los administrativos y los orales.

Entrevista No 8

Nombre: Gabriel Escobar
Cargo: Portero
Nivel: 4 – Operarios y servicios varios

ASCENDENTE

- ***¿Cómo es la comunicación con sus superiores?***

La comunicación con mis superiores es informal, lo hacemos oralmente. Es un poco difícil desde mi cargo lograr una comunicación efectiva, porque yo soy el que contesto el teléfono y transfiero las llamadas, pero es difícil, encontrar a las personas para que contesten los teléfonos. Entonces me toca que abandonar mi puesto de trabajo para buscar a las personas, lo que hace que se pierda mucho tiempo y también otras llamadas.

- ***¿Cada cuánto se comunican con sus superiores?***

Depende de lo que haya que hacer, de lo que se necesite en el momento. Podría decirse que nos comunicamos a todo momento.

- ***¿Qué temáticas predominan en lo que le comunican sus superiores?***

Ordenes de trabajo, tareas por hacer.

- ***¿Cómo se verifica la recepción de la información?***

No a mi me dan una orden y yo inmediatamente la cumplo, por esto no me hacen ningún tipo de seguimiento. No me dan tareas a largo plazo, son del día al día.

- ***¿Qué se requiere para tener acceso a los altos directivos?***

Pues la forma es dirigiéndome directamente a mi jefe directa, a Recurso Humano, pero prácticamente aquí no existe ninguna forma, o por lo menos yo no la conozco.

MEDIOS ESTRATÉGICOS

- ***¿Cuáles son los medios estratégicos de comunicación formal (escritos, verbales, audiovisuales) que se utilizan en la empresa?***

Escritos, afiches tenemos muy pocos, memorandos, carteleras pero para los administrativos, un formato de comunicación interna.

El teléfono es un medio muy importante para comunicarnos

Creo que se desaprovechan muchos medios, que podrían ser más efectivos, como las carteleras.

- ***¿Cuáles medios estratégicos son los más usados para emitir información desde su área?***

El teléfono y el altavoz que sirve para ubicar personas, cuando se va a dar información a todo el personal y para poner música a la planta de producción.

Entrevista No 9

Nombre: Adriana Grajales
Cargo: Operaria
Nivel: 4 – Operarios y servicios varios

ASCENDENTE

- ***¿Cómo es la comunicación con sus superiores?***

Pues siempre es para comentar inquietudes y ellos me las resuelven.

- ***¿Cada cuánto se comunican con sus superiores?***

Cada que se presente la necesidad, cada que uno necesita comunicarse con ellos, es fácil comunicarse con ellos, la comunicación sobretodo se da para cuando uno necesita un permiso personal. Cuando nos están asignando tareas nos comunicamos con nuestro supervisor.

- ***¿Qué se requiere para tener acceso a los altos directivos?***

Existe un proceso de Recurso Humano, donde por medio de ella hacemos llegar nuestros mensajes a ellos y todo lo hacemos oralmente.

- ***¿Cómo se verifica la recepción de la información?***

Por medio de planillas de trabajo.

MEDIOS ESTRATÉGICOS

- *¿Cuáles son los medios estratégicos de comunicación formal (escritos, verbales, audiovisuales) que se utilizan en la empresa?*

Escritos, Orales y también se utiliza es altavoz.

Entrevista No 10

Nombre: Luz María Tabarez
Cargo: Operaria
Nivel: 4 – Operarios y servicios varios

ASCENDENTE

- ***¿Cómo es la comunicación con sus superiores?***

Hablando.

- ***¿Qué se requiere para tener acceso a los altos directivos?***

A no yo me dirijo a ellos cuando necesito.

- ***¿Existe alguna forma para que el personal de sugerencias, ideas o comentarios a la empresa.***

A veces en las reuniones, puede uno decir lo que piensa, y nos dejan proponer cosas.

MEDIOS ESTRATÉGICOS

- ***¿Cuáles son los medios estratégicos de comunicación formal (escrita, verbal, audiovisual) que se utilizan en la empresa?***

Verbales Las intrusiones verbales que me da mi jefe son claras y fáciles de entender. Creo que con eso es suficiente.