

UNIVERSIDAD DE SONORA

DIVISIÓN DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y

AGROPECUARIAS

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES



EL SABER DE MIS HIJOS
HARÁ MI GRANDEZA

**“DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN UNA EMPRESA
MAQUILADORA. ESTUDIO DE CASO EN NOGALES, SONORA (EVAN’S
MANUFACTURING).”**

DISERTACIÓN

Presentada para tener el grado de Licenciatura en Comunicación Organizacional.

ALEJANDRO MORENO ALCARAZ

Nogales, Sonora

Marzo, 2010

Universidad de Sonora

Repositorio Institucional UNISON



**"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"**



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	7
1.1. Antecedentes.....	10
1.2. Planteamiento del problema.....	14
1.3. Objetivos.....	15
1.4. Justificación.....	17
2. DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA DE EVAN'S MANUFACTURING.	
2.1. CONTEXTUALIZACIÓN.	
2.1.1. Evan's Manufacturing.....	18
2.1.2. Redes de comunicación.....	21
2.1.3. Cultura organizacional.....	27
2.1.4. Medios de comunicación organizacionales.....	33
2.2. DIAGNÓSTICO.	
2.2.1. Metodología.....	37
2.2.2. Resultados encuestas a trabajadores de Evan's.....	44
2.2.3. Resultados entrevista a Gerente de Evan's.....	47
2.3. PROPUESTA.....	77
3. CONCLUSIONES.	
3.1. Limitaciones y delimitaciones.....	80
3.2. Conclusión.....	81
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	82

1. Introducción

La industria maquiladora es la fuente de trabajo con más auge en la ciudad de Nogales, Sonora, ya que gran parte de la población está involucrada laboralmente en ella, donde en el año 2000 ya se contaba con ochenta plantas conformadas con un promedio de 438 empleados, dando un total de 35,028 trabajadores, Kathryn Kopinak(2002), siendo éste un sector laboral muy extenso donde la comunicación juega un papel de gran importancia para mantener efectivas relaciones laborales así como un desarrollo factible en las actividades que se desarrollan en distintos sectores de la empresa.

La comunicación organizacional según Gerald Goldhaber (1984, p 15) “Es áquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación en la organización. Dentro de la organización identifica tres sistemas de comunicación: operacionales (datos relacionados con tareas u operaciones) reglamentarios (órdenes, reglas e instrucciones) y de mantenimiento / desarrollo (relaciones públicas y con los empleados, publicidad, capacitación)”.

Las empresas maquiladoras están consientes de que la comunicación que fluye en el campo laboral interno de sus organizaciones influye en los resultados positivos o negativos que esta podría llegar a tener, generando mayor participación de los empleados en la mejora continua o dando como resultado focos rojos en los cuales un mal manejo de información haga que la empresa tenga contratiempos en las planeación de sus objetivos.

Evan's Manufacturers of High Quality Promotional Products es una empresa maquiladora dedicada a la fabricación de productos promocionales como lo son: accesorios de escritorio, del hogar, jardín, instrumentos de golf, termos, entre otros productos los cuales se elaboran y distribuyen por todo los Estados Unidos. Hoy cuenta con una extensión en Nogales Sonora en la cual su función principal es la de colocar el estampado a los productos promocionales según sean los requisitos que el cliente haya solicitado en los promocionales de su interés.

Dicha extensión de Evan's en Nogales, Sonora está dirigida por un gerente de planta y dos supervisores los cuales están encargados del rumbo de esta compañía, unidad de trabajo en la cual se busca generar un diagnóstico de comunicación interna abordando cuatro dimensiones de análisis: redes, uso y efectividad de los medios de comunicación, mensajes y cultura organizacional con los cuales se pretende generar propuestas que ayuden a la empresa a mejorar su comunicación y por consiguiente que su calidad de información ayude a cada uno de los empleados de Evan's Manufacturing en el cumplimiento de objetivos, que por ende se traduce en productividad y desarrollo para la organización.

El presente documento mantiene una estructura con una secuencia dividida en tres grandes apartados. En el primero de ellos que se ha denominado contextualización, se podrá encontrar información acerca de las dimensiones que en este proyecto se tomaron como puntos de estudio obteniendo un planteamiento

sobre sí Evan's Manufacturing realmente utiliza la comunicación como una herramienta estratégica para lograr sus objetivos organizacionales.

En un segundo apartado se ha denominado diagnóstico, para conocer y analizar la comunicación en Evan's Manufacturing en las variables ya descritas formando un análisis elaborado a través de una entrevista a la máxima autoridad dentro de la organización (gerencia) y aplicando una encuesta a los trabajadores para conocer la percepción que tienen sobre la comunicación organizacional en sus áreas de trabajo.

Y, por último se presenta un tercer apartado que aborda directamente las propuestas que se establecen a partir de la disciplina de comunicación organizacional. Esto es, una vez recopilada la información se analizó y elaboró una base de datos donde se exponen los resultados de la información obtenida, para después proponer acciones estratégicas para mejorar la comunicación con el apoyo de un plan de comunicación interna que ayude a mejorar la fluidez de la comunicación en Evan's Manufacturing. Culminando el trabajo con una serie de conclusiones que se derivan de la experiencia personal obtenida y lo observado en el ejercicio de este trabajo.

1.1. Antecedentes

La trayectoria de la investigación que han tenido los fenómenos que surgen en las maquiladoras se han analizado de distintos puntos, esto con la inquietud de demostrar las distintas facetas en las cuales la industria maquiladora tuvo que desenvolver varias estrategias para su mejora continua en el desarrollo de sus actividades, en donde la comunicación organizacional se convierte en una importante herramienta para su evolución, la historia cuenta que la maquiladoras

Llegaron a Sonora en 1967, fecha en la que se estableció. La primera maquiladora en Nogales. El gobierno estatal proveyó. De incentivos para atraer a las corporaciones multinacionales y, como parte de este programa, el primer parque Industrial fue construido en Nogales en 1971, Kathryn Kopinak (2002) p.159.

De esta forma, Nogales se convirtió en uno de los principales centros maquiladores, que Barajas (1989, p. 71) describe como:

Aquellos puntos de localización en México cuya actividad industrial se concentra de manera importante en la industria maquiladora de exportación y/o en lugares que presentan mayor agrupación de este tipo de empresas. Los criterios para seleccionar dichos centros son el grado de concentración de plantas maquiladoras de exportación, relación con las plantas matriz en Estados Unidos, ritmo de crecimiento de los indicadores macroeconómicos, sistema de transporte y comunicación con los principales complejos industriales y mercados en Estados Unidos.

La comunicación en si como podemos ver en un principio era muy importante, pero no se tenía claro el cómo la comunicación organizacional administrada estratégicamente ayuda a lograr tantas cosas con base a un clima laboral favorable, la ejecución de objetivos, la planeación de las metas entre muchas otras cosas, en las cuales la comunicación y las distintas facetas de la misma, hacen posible la calidad de vida en el trabajo que constantemente hace mejor el funcionamiento de la organización.

Abordando un poco más acerca de la comunicación organizacional resulta importante mencionar que el autor del libro *Gerencia Integral en Comunicaciones*, Javier Vázquez Aguilar (2008, ¶ 1) hizo en un estudio muy exacto acerca de la influencia que tiene la comunicación y la cultura comunicacional dentro del ambiente de una empresa así como en su desarrollo.

En su libro *¿Cómo re direccionar la cultura comunicativa?* Javier Vázquez Aguilar (2008) Plantea:

Un elemento fundamental que todo comunicador organizacional debe tener en cuenta al momento de intervenir en una compañía para realizar alguna estrategia es, sin lugar a duda, el de la cultura comunicativa, puesto que tiene estrecha relación con las deficiencias organizacionales que se presenten al interior de la empresa.

Cuando los miembros de una compañía no comparten apropiadamente los elementos de la cultura se presenta una gran deficiencia, pues se obstaculiza la gestión de procesos.

Tomando en cuenta la importancia que Javier Vázquez indica, la cultura comunicativa se maneja mediante estrategias de lo aprendido o causas por incertidumbre capaces de modificar la conducta de los miembros de la organización. Dependiendo el tipo de compañía y teniendo en cuenta los indicadores hallados, se pueden implementar estrategias de estímulo- respuesta, si lo haces de manera correcta se te reconoce, si no te castigo.

Una cultura comunicativa entonces se puede decir que es sólida en la medida en que sea compartida por más miembros de la organización. La cual se puede dar por diferentes medios de comunicación, talleres, la importancia de la comunicación guiada al flujo adecuado de información es un factor indiscutible.

De acuerdo a Javier Vázquez Aguilar (2008, ¶13) es esencial saber ¿Cómo se mide la cultura comunicativa de una organización?

Se puede evaluar con distintas herramientas:

- *Evaluación por factores reactivos y proactivos. Los factores reactivos hacen referencia a los elementos de gestión que no están enfocados ni en el logro ni orientados en el capital humano. Se enfocan en el proceso.*
- *Mediante ruta de comunicación*
- *Mapa de competencias.*
- *Posicionamiento de marca.*

Obteniendo dicha información podemos identificar algunos sectores en los cuales la cultura comunicativa puede ser transformada para generar mejores resultados o una empresa con una mayor riqueza en la efectividad de la comunicación interna que a su vez ayuda a la formación de nuevos hábitos donde se involucran las oportunidades que se pueden alcanzar teniendo un buen desempeño que los ayude a prevenir los posibles conflictos que puedan surgir cuando no existe una comunicación efectiva.

Algo relevante a manifestar es que si bien existe información vaga sobre estudios de comunicación interna en algunos tipos de organización; aún no se encuentra información disponible sobre estudios que avalen específicamente la medición de la comunicación organizacional en una organización con las características de una que pertenece a la industria maquiladora, por lo que podemos decir que no se tienen antecedentes específicos respecto a este tipo de estudios en este tipo de organización.

1.2. Planteamiento del problema

Se parte de la presunción de que en Evan's Manufacturing no se utiliza la comunicación como una herramienta estratégica para lograr sus objetivos organizacionales. En el cual en un primer acercamiento a la empresa se visualiza la falta de utilización de los medios de comunicación que podrían ayudar a generar relaciones adecuadas para la fluidez de la información y una buena comunicación entre los miembros de la empresa; en las cuales se hagan llegar la información adecuada y precisa para el logro de los objetivos de dichos mensajes. También se percibe una deficiencia en las redes de comunicación ya que los colaboradores de Evan's Manufacturing tienen limitada la comunicación a sus jefes inmediatos es por ellos que se crea la interrogante sobre si en verdad se utiliza la comunicación como una herramienta para el logro de objetivos organizacionales y si los miembros que la conforman estén interesados en instruirse culturalmente con la organización. Aspecto que se valora a través de este trabajo.

1.3. Objetivos

Objetivo general

De esta forma se inició este esfuerzo con un solo objetivo general:

Conocer y analizar la comunicación organizacional en *EVAN'S Manufacturers of High Quality Promotional Products* a través de cuatro dimensiones de análisis con el objeto de visualizar el nivel de calidad de comunicación que se tiene a partir de del proceso de la comunicación interna en la empresa.

Las dimensiones de análisis serán las siguientes:

- Redes de comunicación
- Uso y efectividad de los Medios de comunicación utilizados por la organización
- Cultura organizacional con relación a las formas de comunicación
- Mensajes y propósitos de comunicación

Objetivos específicos

De forma específica se plantearon los siguientes objetivos:

1. Analizar la comunicación entre mandos altos y empleados (ascendente y descendente)
2. Medir la importancia de la comunicación para el logro de objetivos empresariales. (Comunicación Estratégica)
3. Definir, importancia y efectividad de los medios de comunicación interna.
4. Definir los propósitos de la comunicación que se utilizan en la empresa en función del análisis de la red de mensajes de los actores estratégicos de la empresa.
5. Analizar la cultura organizacional e identidad de la empresa con relación a las formas de comunicación.

1.4. Justificación

La comunicación en las organizaciones forma parte de sus cimientos ya que de esta manera si no existiera dicha interacción entre los miembros que la conforman sería complicado transmitir la información primordial para el logro de los objetivos corporativos. La importancia de la comunicación interna para una empresa en la cual se tenga un ambiente de trabajo sano así como el logro de sus objetivos de forma adecuada, es lo que nos lleva al porque aplicar dicho estudio en la empresa Evan's para así poder identificar las estrategias de comunicación con las cuales puedan llevar a procesos mejor definidos y eficientes.

Así, por medio de esta disertación se realizó un diagnóstico de comunicación interna en la empresa Evan's Manufacturing donde se analizó la información obtenida de los trabajadores de la cual se identificó sectores importantes que la compañía no está tomando en cuenta y se generó una retroalimentación con la que se espera ayude a la empresa a formular estrategias de mejora en su comunicación interna.

Es de gran importancia el presente proyecto para dicha empresa ya que le puede ayudar a crecer en su comunicación interna y mejorar así las redes de comunicación con lo cual podrá alcanzar un mejor rendimiento en su alcance de los objetivos planeados.

2. Diagnóstico y propuesta para la comunicación interna de Evan's Manufacturing.

2.1. Contextualización.

2.1.1. Evan's Manufacturing

Esta empresa procede de California E.E.U.U, la cual se instaló el día 30 de julio del 2008 en la ciudad de Nogales, Sonora, ubicada en Circuito industrial número veintisiete, Colonia Obrera, teniendo ya dos años de estar funcionando, la cual consta de quince trabajadores de los cuales diez son operadores, un almacenista, uno en mantenimiento, dos supervisores y un gerente quienes son de origen Mexicano.

Clientes.

Los clientes principales de Evan's son empresas que quieran darse a conocer por medio de nuestros productos promocionales, como por ejemplo: hospitales, compañías automotrices, tiendas departamentales, centros deportivos.

Productos

De la asistencia sanitaria a los accesorios al aire libre, Evans es reconocido por llevar los productos nuevos e innovadores para la industria. Este año, están presentando a 26 productos inventiva. ¿Cómo son capaces de lograr esto? En primer lugar, sus productos están diseñados con la calidad y funcionalidad en mente. Luego, se combinan las características de los últimos elementos de diseño para desarrollar un producto que funciona bien en el entorno de promoción de hoy. Evan's Manufacturing (2007).

Servicio

Evans Manufacturing, Inc. ha sido constantemente reconocida por el Promotional Products Association Internacional (PPAI) para un servicio superior. Se sienten honrados de beneficiarios de la 2008 de proveedores Star Award Winner. Se enorgullecen de su capacidad de ofrecer de 5 días de servicio estándar, y servicio de Rush. Evan's Manufacturing (2007)

Políticas.

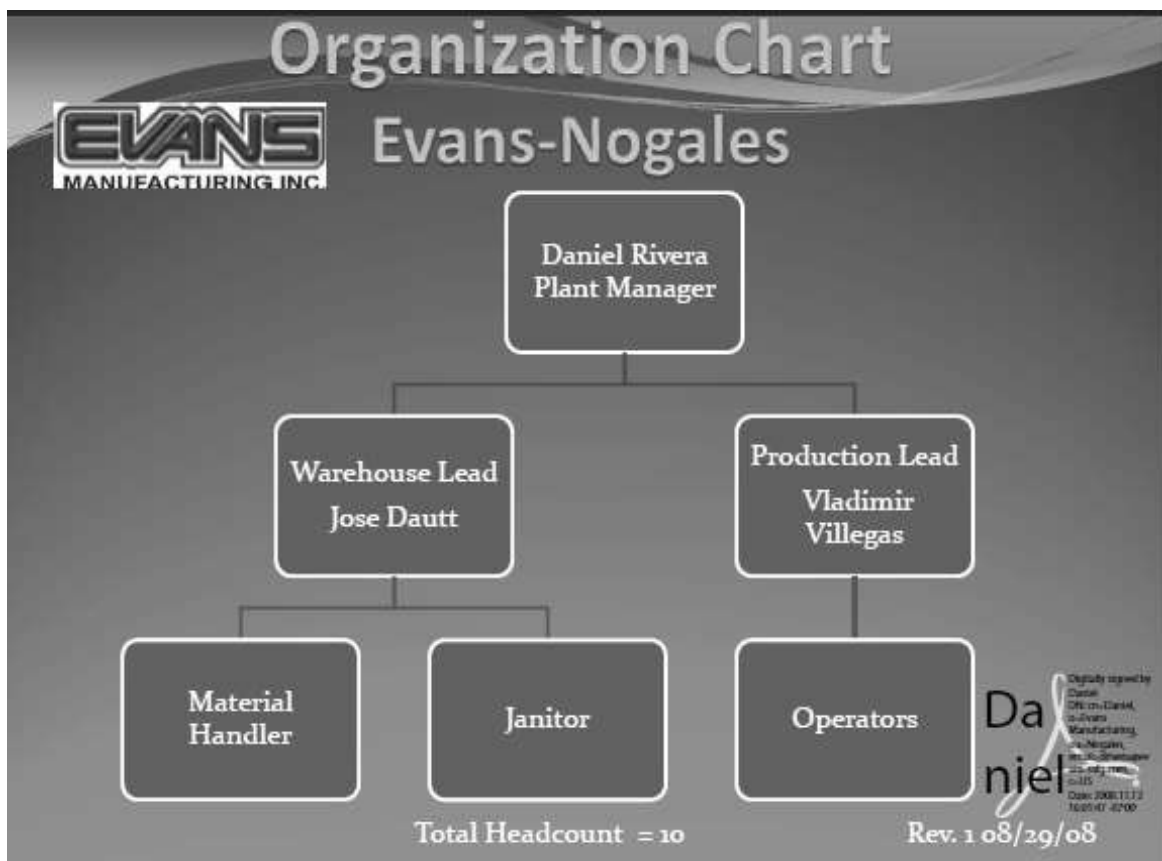
Su objetivo es superar las expectativas de los clientes. Usted puede depender de ellos para entregar constantemente productos de alta calidad con las impresiones que se atractivo transmitir el mensaje de publicidad que ha seleccionado. Quieren tener clientes que repiten, y se dan cuenta de que la mejor manera de hacerlo es cumplir lo que prometen. Evan's Manufacturing (2007)

Misión:

En Evan's Manufacturing, Inc. Se esfuerzan por ser la primera opción en productos promocionales de plástico, proveyendo productos de calidad, excelente servicio y entregas a tiempo.

La satisfacción de sus clientes es alcanzada a través de diseños innovativos y un servicio responsable "hacemos lo que sea necesario". La mejora continua de sus procesos es cómo hacen la diferencia. Evan's Manufacturing (2007)

Organigrama:



Daniel Rivera, Gerente Evan's

2.1.2. Redes de la comunicación.

De acuerdo a Fuenmayor, Katoska(¶15)

Las redes de la comunicación definen los canales por los cuales fluye la información. Los canales de una organización pueden ser formales o informales y cada uno tiene un uso respectivo dentro de la empresa. Las redes Formales son generalmente verticales, siguiendo la cadena de autoridad y limitadas con las comunicaciones con las tareas empresariales. Por el contrario, las redes informales no son rígidas en su dirección, puede tomar cualquiera, saltar niveles de autoridad y seguramente satisface necesidades sociales de los miembros internos de la organización, por ejemplo los rumores o chismes.

Explicando ahora en las redes informales la información puede correr entre los miembros en forma de chisme o rumor, no es controlada por la gerencia y es percibida para los empleados como más confiable y creíbles que las informaciones emitidas por la gerencia a través de las redes formales.

La preferencia de un canal sobre el otro depende de si el mensaje es rutinario o no rutinario. El primer tipo de mensaje tiende a ser directo y con un mínimo de ambigüedad mientras que los no rutinarios son complicados y tienden a confundir. Los gerentes pueden gerentes pueden comunicar los mensajes rutinarios a través de los canales que no poseen mucha riqueza (Panfletos, boletines, informes generales, memorandos y cartas), mientras que pueden comunicar los mensajes

no rutinarios a través de los canales ricos como el correo electrónico, teléfono y conversaciones cara a cara. Un gerente de alto rendimiento estará más sensible a la adecuada selección del canal a la hora de transmitir la información.

Comunicación organizacional y redes sociales:

Para dilucidar la contribución del análisis de las redes sociales a la comunicación organizacional distinguiremos dos niveles de comunicación:

- I. **Interacciones**, que se caracterizan por una relación cara a cara.
- II. **Comunicación inter organizacionales**, que trasciende a las relaciones inmediatas y lo gran llegar más allá de los presentes. Darío Rodríguez (2008, p 333).

Gran parte de las coordinaciones al interior de una organización ocurre por falta de información. Es usual, por ejemplo, que a una reunión no asistan los agentes cruciales para la tarea específica que en ella se discute; que la intranet corporativa, más que un punto de encuentro, sea una gran fuente de confusión, y que el boletín informativo que se reparte a todos los empleados no sea leído por nadie.

Muchos de los procesos comunicativos que tienen lugar entre sus miembros no respetan la estructura enunciada en el organigrama. Al estudiar las comunicaciones informales en la organización surgen fenómenos- tan importantes como el liderazgo, alineamiento de objetivos y metas organizacionales,

compromiso con la misión organizacional, etc. que forman parte esencial de su operar.

La probabilidad de establecer comunicaciones efectivas al interior de la organización no solo dependerá de la estructura que se tenga, sino también de la disposición física en la que se distribuyan los empleados y la cercanía o distancia que unos tengan respecto a otros. El caso típico son las conversaciones y flujo de información que se dan compartiendo un café. La disposición especial de las oficinas, de los puestos de trabajo o los comedores, también indicara en la efectividad que tenga las comunicaciones. Así, la información que se difunda en un comedor que sea exclusivamente para los ejecutivos será, sin duda alguna, muy diferente – en contenido, formalidad y trato-aquella que se comparta en el comedor de los operarios o en algún comedor compartido.

En síntesis el análisis de redes sociales aplicado a la organización permite describir con mayor claridad el aspecto informal, los flujos e intercambios que ocurren al interior de la organización, junto con las conexiones y comunicaciones que van más allá del organigrama formalmente estipulado. Adicionalmente, identifica la posición que cada individuo tiene en la organización y su rol en la transferencia de la información al interior de ella.

La comunicación en redes inter-organizacionales.

Carlos Fernández Collado(1991) dice

La red comunicacional, o simplemente red, se refiere a interacción entre los individuos y como se comunican entre sí, bien como una consecuencia de la accesibilidad de un canal de comunicación, o a causa de la libertad percibida para utilizar los canales disponibles (p79).

Niklas Luhmann (1998, p. 70) indica que

La sociedad moderna es acéntrica, es decir, desprovista de un subsistema específico que coordine a los demás. La sociedad funcionalmente diferenciada carece de una cumbre o centro estratégico. Se encuentra constituida por diversos subsistemas con códigos propios y ninguno de ellos predomina por sobre los demás. En consecuencia, no existe un subsistema desde el cual se pueda coordinar el desarrollo general del sistema de la sociedad mundial, sino que cada cual intenta imponer sus imperativos y sus códigos funcionales a la sociedad, sin alcanzar nunca el predominio. Al señalar que cada subsistema opera en base a su propio código, se refiere a que posee un lenguaje particular que permite el desarrollo de sus funciones.

Dentro de cada subsistema de la sociedad existe una coordinación inter organizacional que posibilita las prestaciones recíprocas necesarias para alcanzar cierto orden. Las redes organizacionales se generan como respuesta a seis tipos de situaciones que dan origen a las coordinaciones y que son las siguientes

- a) Una organización puede vincularse a otra por necesidad

- b) Una organización se vincula con otra porque la asimetría la motiva a establecer vínculos.
- c) La colaboración y cooperación aparece como necesarias cuando las organizaciones no pueden resolver, por si solas, determinados problemas que afectan su funcionamiento.
- d) Surgen conexiones entre organizaciones cuando se busca alcanzar mayores niveles de eficiencia.
- e) Se forman vínculos por la necesidad de estabilidad ante entornos altamente inciertos, impredecibles o cambiantes.
- f) Se generan relaciones inter organizacionales por la necesidad que tienen muchas organizaciones de legitimar sus actividades o productos ante el mercado.

Vistas las razones que llevan a constituir una red entre organizaciones, es preciso indagar en los tipos de conexiones que puedan existir entre ellas. Grandori y Soda identifican diez formas distintas de coordinación inter organizacional. Estas posibles modalidades de coordinación son las siguientes (Grandori y Soda, 1995):

- a) Coordinación de tipo informal con recurrente comunicación, decisión y negociación.
- b) Coordinación social informal basada en normas y expectativas de control social focalizado en la reputación
- c) Coordinación mediante mecanismos de vinculación
- d) Coordinación por personal compartido

- e) Coordinación según sistemas jerárquicos sustentados en relaciones de autoridad
- f) Coordinación a partir de dispositivos de planificación y control
- g) Coordinación a través de un sistema de incentivos
- h) Coordinación de acuerdo a sistemas de selección de los asociados a la red
- i) Coordinación por sistemas tecnológicos de información
- j) Coordinación por medio de mecanismos de apoyo público y de infraestructura

2.1.3. Cultura Organizacional

De acuerdo a Luis R. Picazo (1890, p 50)

“Cultura organizacional y servicio, que comprende el conjunto de expresiones humanas, producto de los valores establecidos y vividos por el personal de la empresa que, de una u otra forma, transmite mensajes que contribuyen a crear cierta imagen en la mente de los clientes y otros receptores. En esta categoría incluimos al servicio al cliente que resulta del desempeño y comportamiento del personal de la empresa y que, por lo tanto, se convierte el servicio en vehículo de mensajes”.

¿Qué es la cultura organizacional? Toda la organización tiene su propio ambiente como resultado del comportamiento y las expresiones humanas que se funden en todo, conformando una cultura característicamente propia. La gente y solo la gente por los valores tiene, expresa y cristaliza el carácter fundamental del ambiente que distingue a una organización de otra.

Podemos decir que la cultura organizacional se manifiesta por todo aquello que comunica lo que es y hace la empresa, producida por el comportamiento de su personal, tanto a nivel individual como de grupo. Recordemos que las empresas tienen vida porque son grupos humanos, no por sus instalaciones, productos, tecnología o planes. En consecuencia este carácter particularmente humano produce la integración de la gente y matiza con gran fuerza la identidad corporativa; tal como la citan Harmon y Jacobs, autores de la

Diferencia Vital, potenciales ocultos en los recursos humanos y éxito corporativo continuo:

“Las grandes corporaciones concentran una energía disciplinada. Catalizan sus energías y evita la fragmentación, la difusión y las actividades disipadas, las cuales son a menudo características de organizaciones que han perdido sus objetivos”.(p 11)

La cultura organizacional, en conclusión, es un patrón integrado de comportamientos, que resulta de la conjugación en grupo de formas de pensar, conceptos, ideas, acciones y otras expresiones de las personas que lo forman. La cultura organizacional, finalmente, llega a su forma de actuar, como miembro de la organización o empresa.

Concepto de cultura organizacional

El concepto de cultura organizacional a sido definido y utilizado de muy diversas maneras. Es probable que la definición más influyente sea la de Edgard Schein, por ser este autor el que mayor difusión a dado en el concepto.

Según Schein:

La cultura de una organización se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización. Ellas operan en forma inconsciente, definen la visión que los miembros de la organización tienen de esta y de sus relaciones con el entorno y han sido aprendidas

como respuestas a los problemas de subsistencia en el entorno y a los propios de la integración interna de la organización.(p 13)

Dificultades del estudio de la cultura organizacional.

El estudio de la cultura de una organización tiene ciertas dificultades, por cuanto es necesario observar aspectos que no ayudan a su entendimiento, que no son vistos desde el interior de la organización debido a la característica de transparencia propia de la cultura que le hace invisible para quienes se encuentran dentro de ella.

El estudio de la cultura organizacional es, además, difícil, porque el observador externo se encuentra también limitado por sus propios esquemas de distinción, muchos de los cuales tienen carácter cultural.

Schein (1988, p. 28) dice que se hace necesaria la participación en el diagnóstico de una cultura organizacional, de personas internas a la organización, como una forma de superar el error de introducir explicaciones teñidas por la subjetividad del investigador externo.

Este subsistema expresaría los valores y las ideas sociales, así como las creencias que los miembros de una organización llegan a compartir, y proporcionar pautas de conductas y normas con las cuales la gente opera, para alcanzar objetivos generalmente compartidos. En general es posible identificar al menos, dos subsistemas culturales en la organización:

- a.) La Cultura Formal: Que consiste en expresiones idealizadas de lo que debería ser, los valores, creencias y comportamientos de los miembros.
- b.) La Cultura Informal: Contiene dichos comportamientos tal y como son en realidad.

Estás dos culturas a veces chocan entre sí con la cultura general de la organización, por ello Deal y Kennedy, 1985; indican varios aspectos que son necesarios tener en cuenta como son:

a.) La endogamia cultural, se produce cuando no hay intercambio formal o informal entre las culturas.

b) Los choques entre subcultura, aunque sea deseable una sana tensión entre las mismas, si se torna muy pronunciada, se vuelve nociva y puede suponer un problema.

c) La exclusividad, cuando la subcultura asume los requisitos de los clubes selectos, imponiendo restricciones para poder pertenecer a ellos, exclusiones arbitrarias de algunos individuos, etc.

d) Las jerarquías subculturales, en el caso de que los valores de las subculturas tengan prioridad, sobre los valores compartidos de la empresa.

Elementos integrantes de la cultura organizativa

Shein 1988, distingue 3 niveles que intercalan entre sí, los cuales son:

a) Nivel 1 (Producciones), es el más visible e incluirá el espacio físico, capacidad tecnológica, lenguaje, conducta observada, en los miembros de una organización, producciones artísticas y en definitiva, todos aquellos elementos que podemos captar con nuestros sentidos

b) Nivel 2, es el de los valores, es decir, los que la organización y sus miembros piensan que deben ser, en función de lo cual actúan de una u otra manera.

c) Nivel 3, está formado por una serie de presunciones básicas, invisibles y preconscientes que se dan por sentadas. Son cuestiones indiscutibles y asimiladas por el personal, piensan que determinadas cosas son así porque no pueden ser de otro modo.

El tema de cultura corporativa, es tan amplio y complejo que resulta difícil elaborar una relación completa de los elementos que la componen. En sentido restringido, se hablaría de todo el conjunto de normas, estructuras, creencias, valores, símbolos, costumbres, etc, que la conforman pero resultaría un estudio muy parcial de ahí que se distingan factores internos o externos.

2.1.4. Medios de comunicación organizacional

Las organizaciones y los medios de comunicación.

Según Darío Rodríguez M- María Pilar Opazo (2008, p 293)

La estructura de cada organización determinara lo que será percibido como información y lo que no será percibido como tal. La comunicación se presenta entonces como el cemento que une a la organización permitiendo su coordinación en la toma de decisiones y el ajuste respecto de los cambios del entorno, la comunicación es la organización. En el contexto actual de sobre abundancia de información las organizaciones deben preocuparse crecientemente por llegar a todos sus miembros y coordinar el funcionamiento de sus departamentos en busca de las metas y fines estipulados. Cada organización debe idear sus propios sistemas de comunicación que varían de acuerdo a la dimensión de la organización, su estructura organizacional, la importancia atribuida a la difusión de la información, etc. Para cumplir la función existen diversos mecanismos, tales como boletines informativos, revistas corporativas, portales de internet, periódicos, etc. Que transmiten la información que ella requiere para garantizar su desarrollo y adecuado funcionamiento.

Las acciones emprendidas por la organización podrían no funcionar; las intenciones de los mensajes emitidos podrían ser mal interpretados, los canales utilizados para comunicarlos pueden resultar demasiados ambiguos o imprecisos y las expectativas referidas a su difusión pudieran ser infundadas o, simplemente,

no realistas. Así, entre otras, las razones que podrían conducir a no comunicar adecuadamente lo que desea, pueden ser:

- No comunicar las decisiones
- Las decisiones son comunicadas pero no se prevé la información suficiente para ejecutarlas
- Desinformar o dar información falsa

Las organizaciones disponen de diversos medios de difusión y su comunicación no se orienta únicamente hacia el interior. Si así fuese no tendría sentido hablar de responsabilidad social, empresarial, ni de las distintas audiencias a las que una organización a de llegar, sus propios miembros, sus accionistas, los clientes, el estado, en suma, los llamados stakeholders, esto es todas aquellas personas u organizaciones de la sociedad incluyendo a la misma comunidad que pueden sentirse afectadas positiva o negativamente por la organización y su actividad.

Medios de comunicación:

Proceso de codificación / medios o canales

Una vez conocida la antigua cultura organizacional y mediante la debida planificación, el departamento encargado de la Comunicación Organizacional procede a la codificación del mensaje.

En este modelo se define a la codificación como el procesamiento de toda la información emanada de la fuente para luego ser condensada en un mensaje que

refleje su propósito e intención y que sea fácilmente decodificable por el público a quien va dirigido.

Luego de haber realizado el proceso de codificación del mensaje, el departamento encargado de la Comunicación Organizacional utiliza los medios o canales con los que cuenta, dependiendo del tipo de información a transmitir y del trato y alcance que se desee. Fernández (1999, p 208) menciona que los canales pueden dividirse en medios de comunicación masiva, pública y medios interpersonales. Este modelo recoge los dos últimos enmarcados dentro de lo que se conoce como comunicación formal; es decir, aquella comunicación que se da dentro de la estructura formal de una organización. Estos elementos se definen a continuación:

Públicos: Según Fernández (1999) son los que permiten la comunicación entre una fuente y un grupo de personas relativamente amplio. Podemos decir que son aquellos medios que el departamento encargado de la Comunicación Organizacional utiliza cuando se requiere de un mayor alcance en la difusión de la información y cuando no se requiere de un trato especial o más directo. Entre estos medios se pueden mencionar:

- Los boletines o revistas internas
- Las carteleras
- El intranet

Charlas o reuniones de información Interpersonales: Son aquellos que se utilizan cuando se requiere de un trato especial y directo con el receptor del mensaje,

pudiéndose hablar de una persona o de un grupo pequeño de personas. Se pueden mencionar:

- La memoranda
- Conversación frente a frente
- Teléfono
- Intranet
- Reunión entre un grupo pequeño (reunión de gerentes, supervisor-supervisado)

A parte de las comunicaciones formales, encontramos las comunicaciones informales; es decir, aquellas que se suscitan fuera de la estructura formal de la organización, de las cuales podemos mencionar:

- El Rumor
- Los pasillos
- El Cafetín
- Horas de descanso

2.2. Diagnóstico.

2.2.1. Metodología.

En esta investigación se utilizaron herramientas cualitativas y cuantitativas, para definir cada una de las variables que nos ayudaron a entender como estaba funcionando la comunicación interna, en esta empresa por lo cual se aplicó un breve estudio de campo ya que con la teoría que ya se ha analizado fue posible percatar que no existen suficientes estudios realizados pero si se pueden complementar para sacar un mejor análisis que nos proporcione resultados óptimos para formar una propuesta que ayude a la organización a diagnosticar su comunicación y de igual manera seguir mejorándola.

1. Recopilación de información sobre estudios ya elaborados y estudios sobre la comunicación
2. Estudio de los medios de comunicación utilizados en la empresa y la cultura organizacional por medio de encuestas a los trabajadores.
3. Se aplico al gerente una entrevista para poder obtener datos más precisos sobre su percepción acerca de la comunicación interna de la empresa, la cual está conformada por veintiuna preguntas en las cuales se analizaron la cultura organizacional, medios de comunicación, mensajes de comunicación y redes de comunicación según su percepción. De igual manera a los empleados de Evan's se les aplico un cuestionario ya que el numero de colaboradores de la empresa se prestó para poder aplicar una herramienta de este tipo, la encuesta consta de

treinta preguntas para analizar, la cultura organizacional, los medios, los mensajes y las redes de comunicación de dicha empresa.

El total de los trabajadores encuestados en Evan's fueron catorce en los cuales su edad promedio es de los dieciocho a los cuarenta y cinco años donde once son operadores, dos supervisores, una persona de mantenimiento y un almacenista. Con un nivel académico entre secundaria y preparatoria donde siete de ellos cumplen con más de un año trabajando en Evan's, cuatro con solo un mes y uno se incorporo a Evan's hace una semana.

Encuesta realizada a trabajadores de Evan's Manufacturing

En el presente cuestionario nos interesa conocer su percepción sobre la comunicación que la empresa está manejando para de esta forma proponer acciones de mejora que le ayuden en su área de trabajo y al logro de los objetivos de Evan's.

Edad: _____ Puesto: _____ Antigüedad: _____

Instrucciones: Marque con una cruz la respuesta que más se relacione con su manera de ver las cosas en su área de trabajo. Las opciones de respuesta son:

- A) Totalmente de acuerdo.
- B) De acuerdo.
- C) En desacuerdo .
- D) Totalmente en desacuerdo.

A) Totalmente de acuerdo	B) De acuerdo	C) En desacuerdo	D) Totalmente en desacuerdo
X			

Ejemplo:

¿La libertad de expresión es un derecho de todos?

1.- Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades?

--	--	--	--

2.- Me gusta mi trabajo?

--	--	--	--

3.- La distribución de mi área de trabajo contribuye al flujo de información?

--	--	--	--

4.- La información que existe en mi área de trabajo facilitan el trabajo?

--	--	--	--

5.- En Evan's las relaciones interpersonales entre los miembros

de mi equipo de trabajo son cordiales y abiertas:

--	--	--	--

6.-	En Evan 's las relaciones interpersonales entre los miembros de mi organización son cordiales y abiertas:				
7.-	Conozco las responsabilidades y funciones de mis compañeros de trabajo en mi área o centro				
8.-	Conozco las responsabilidades y funciones de mi jefe				
9.-	Conozco las responsabilidades y funciones del personal de otras áreas o departamentos				
10.-	Recibo la información que requiero para mi trabajo.				
11.-	Recibo "en forma oportuna" la información que requiero para mi trabajo.				
12.-	En mi área se trabaja en equipo exitosamente.				
13.-	Mis compañeros y yo sabemos quién es nuestro cliente final				
14.-	Conozco la misión de Evan's				
15.-	Conozco la visión de Evan's				
16.-	Conozco los valores de Evan's				
17.-	Conozco las metas organizacionales a lograr en Evan's				
18.-	En mi área de trabajo contamos con los medios adecuados para proporcionar ideas, sugerencias y propuestas:				
19.-	Siento confianza para expresarme libremente con mis superiores.				
20.-	Mis superiores me comunican las políticas y forma de trabajo de mi área.				
21.-	Recibo retroalimentación constante sobre mi desempeño.				
22.-	La retroalimentación sobre mi desempeño es constructiva y me ayuda a mejorar.				
23.-	Considero que mi jefe es flexible y dispuesto ante la información y apoyo que solicito.				
24.-	Los eventos y la convivencia cumplen con el objetivo de lograr el acercamiento y convivencia entre personal de la empresa.				
25.-	Dentro de la empresa se reconoce la trayectoria del personal				

	de mi departamento.				
26.-	Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas para cada período.				
27.-	Considero que existe comunicación que apoya el logro de los objetivos de la organización.				

	Teléfono	cara cara	otro
1.- ¿Qué medio de comunicación utilizas para comunicarte con el gerente? ¿Cuál?			
2.- ¿Qué medio de comunicación utilizas para comunicarte con el supervisor? ¿Cuál?			
3.- ¿Qué medio de comunicación utilizas para comunicarte con compañeros? ¿Cuál?			

La encuesta fue elaborada en escala de likert por lo cual sus opciones de respuesta fueron: totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo para conocer alguna de las percepciones que los trabajadores tenían de la comunicación interna que se está llevando en la cotidianidad de sus labores en su área de trabajo y en un segundo apartado se les pregunto qué medios de comunicación son más usuales para informar alguna cosa, existiendo las opciones por teléfono, cara a cara y donde la comunicación cara a cara es la mayor forma de comunicarse para que la información fluya, solamente los supervisores se comunican con el gerente vía e-mail y teléfono.

Entrevista dirigida a Gerente de Evan's Manufacturing

- 1.- ¿Existe en Evan's datos sobre los efectos de la comunicación? (A través de que métodos de recopilación se obtienen)
- 2.- ¿Existe en Evan's datos objetivos sobre la productividad y eficiencia? (A través de que métodos se obtienen)
- 3.-¿En caso de obtenerlos, qué medios de comunicación se utilizan para darlos a conocer?
- 4.-¿Existe un plan de comunicación formal en Evan's? ¿Quién se hace cargo de hacerlo?
- 5.- ¿En Evan's como se evalúan las acciones de comunicación?
- 6.-¿ De qué forma considera usted que influye la comunicación para fomentar el compromiso con los valores de la empresa?
- 7.-¿Cómo garantiza Evan's el tener información actualizada y a tiempo?
- 8.- ¿Cuando usted pide información a sus colaboradores es a través de qué medios?
- 9.-¿Cuáles son los medios de comunicación disponibles para sus colaboradores para dar a conocer sugerencias, avisos, quejas, etc.?
- 10.- ¿Quienes son las personas a las cuales comunica una noticia importante?
- 11.- ¿Que medios de comunicación utilizan para gestionar información importante?
- 12.- ¿Para qué tipo de información se utiliza el correo electrónico?
- 13.- ¿Cómo Ud. Percibe el flujo de información dentro de su empresa?
- 14.- ¿Qué cree que pueda mejorar en el flujo de información?
- 15.-La circulación difícil lenta e inadecuada de la información provoca rumores que se podrían evitar?
- 16.-¿Cuáles considera que podrían ser los resultados de una inadecuada o escasa información?
- 17.- ¿Utiliza la comunicación informal como fuente informativa?

18.-¿ Cuáles son los medios utilizados en su empresa para poder impulsar la participación, compartir y hacer circular la información?

19.- ¿Qué medios de comunicación considera más útiles dentro de su empresa?

20.-¿Cree que existen temas de los cuales hace falta hablar, cuáles?

21.- ¿cree que este proyecto le puede ayudar a mejorar la calidad en la comunicación interna?

Al gerente se le aplicó una entrevista de veintiún preguntas abiertas donde se buscaba alguna explicación sobre el manejo que tenían de la comunicación y toda fuente que nos llevara a encontrar alguna opción que se pudiera mejorar o tomar en cuenta aprender un nuevo estilo de comunicación interna. De esta manera se logro obtener información valiosa para generar una propuesta para mejorar la comunicación y por ende buscar una mejor calidad en la información que se trasmite en la organización.

2.2.2. Resultados de Entrevista dirigida a Gerente de Evan`s Manufacturing

1. ¿Existe en Evan`s datos sobre los efectos de la comunicación? (A través de qué métodos de recopilación se obtienen)

No existen datos de comunicación en la empresa, pero se aplica el método de causa raíz para recopilar información al momento, con ello se ajusta el procedimiento y se informa cualquier cambio directamente.

2. ¿Existe en Evan`s datos objetivos sobre la productividad y eficiencia? (A través de qué métodos se obtienen)

Para obtener datos objetivos sobre la productividad y eficiencia en Evan`s se utilizan métricos mensuales, escape y la pizarra de calidad.

3. ¿En caso de obtenerlos, qué medios de comunicación se utilizan para darlos a conocer?

Los datos sobre la productividad y eficiencia se comunican por medio de una pizarra y cara a cara, con los supervisores la comunicación es por teléfono, e-mail y cara a cara.

4. ¿Existe un plan de comunicación formal en Evan`s? ¿Quién se hace cargo de hacerlo?

No existe un plan de comunicación, lo manejamos de forma informal.

5. ¿En Evan`s como se evalúan las acciones de comunicación?

No existe una evaluación en cuanto a efectividad, no existe retroalimentación todo se maneja de manera informal.

6. ¿De qué forma considera usted que influye la comunicación para fomentar el compromiso con los valores de la empresa?

Influye al 100%, Evan`s busca que estén comprometidos completamente.

7. ¿Cómo garantiza Evan`s el tener información actualizada y a tiempo?

Existe una capacitación del mercado y su misión y visión, y buscan tener una familiarización con la empresa.

8. ¿Cuando usted pide información a sus colaboradores es a través de qué medios?

Para pedir información a los colaboradores utilizo el e-mail o lo hago cara a cara.

9. ¿Cuáles son los medios de comunicación disponibles para sus colaboradores para dar a conocer sugerencias, avisos, quejas, etc.?

Para los supervisores esta a su alcance el e-mail, o por medio de cara a cara, y para los operadores se maneja solamente cara a cara.

10. ¿Quiénes son las personas a las cuales comunica una noticia importante?

Las noticias importantes se les comunica a todos en general.

11. ¿Qué medios de comunicación utilizan para gestionar información importante?

Por medio de gráficos y verbalmente ofreciendo información que afirme la situación.

12. ¿Para qué tipo de información se utiliza el correo electrónico?

Se utiliza para todo tipo de información.

13. ¿Cómo Ud. Percibe el flujo de información dentro de su empresa?

El flujo de información según me percepción es bueno, tanto en resultados y genera un buen ambiente de trabajo.

14. ¿Qué cree que pueda mejorar en el flujo de información?

Nada ya que existe una comunicación inmediata con acciones de retroalimentación que ayudan a la detección de errores donde se explica y capacita al colaborador que en su momento lo necesita.

15. ¿La circulación difícil lenta e inadecuada de la información provoca rumores que se podrían evitar?

Es probable que si pero en Evan`s la comunicación es excelente y no se presentan este tipo de situaciones.

16. ¿Cuáles considera que podrían ser los resultados de una inadecuada o escasa información?

Un producto mal hecho, y por consecuencia tener que restituirlo al cliente absorbiendo todos los gastos de la elaboración del nuevo producto.

17. ¿Utiliza la comunicación informal como fuente informativa?

No se utiliza la comunicación informal todo se hace de manera verbal y de cara a cara, para así poder resolver el problema o situación que se presente y en dado caso que sea algo grande se da una recapitación para reforzar conocimientos.

18. ¿Cuáles son los medios utilizados en su empresa para poder impulsar la participación, compartir y hacer circular la información?

La mejor herramienta que se utiliza en nuestra empresa es en base a la interacción cara a cara es por ello que no se necesita algún otro medio o herramienta ya que con este todos interactúan al informarse.

19. ¿Qué medios de comunicación considera más útiles dentro de su empresa?

Hablando de la comunicación en general la comunicación verbal es uno de los principales seguido por las pizarras, y en cuanto a los supervisores son principalmente el e-mail, verbal y por ultimo por medio del teléfono, sin dejar de lado las juntas generales y las juntas directivas.

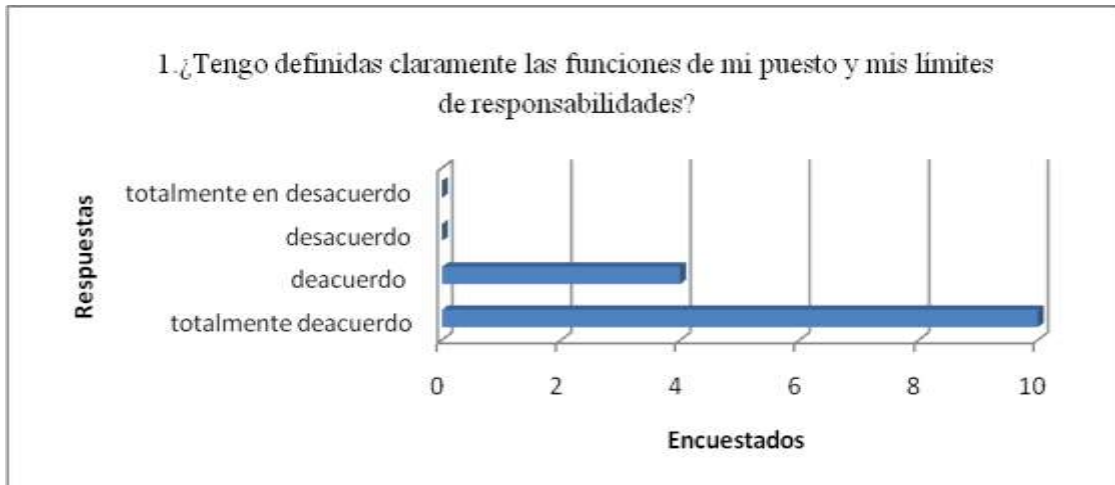
20. ¿Cree que existen temas de los cuales hace falta hablar, cuáles?

Durante el transcurso del año mensualmente se ofrece capacitación de información resiente de la compañía en el cual si llegara a existir algún otro tema que se llegara a necesitar para complementar el desarrollo de los colaboradores se abarcara en conjunto con todos los asistentes a las capacitaciones mensuales. Los temas relacionados a la formación cívica son proporcionados por Javid de México.

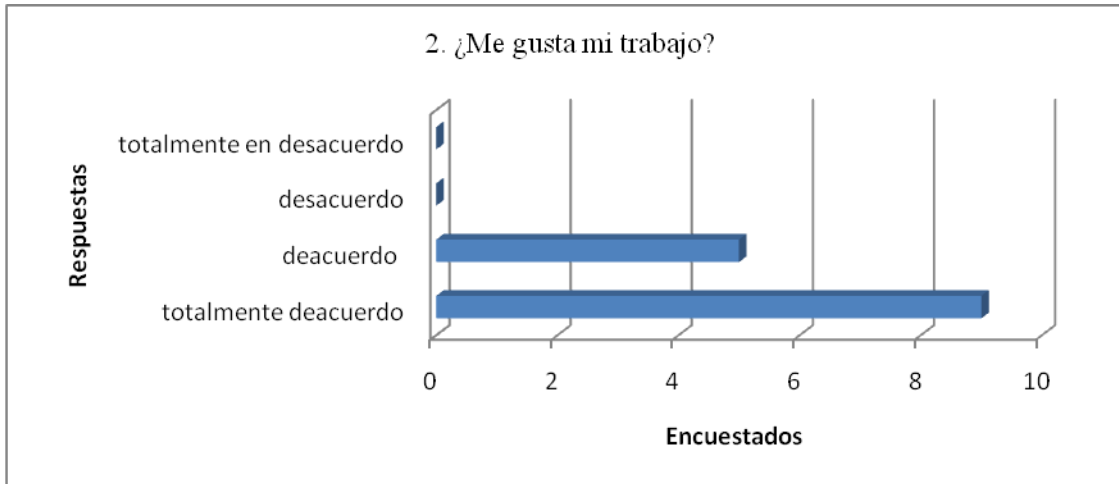
21. ¿Cree que este proyecto le puede ayudar a mejorar la calidad en la comunicación interna?

Si, pues ya que conocer si existe algún canal de comunicación que sirva de preferencia a los operadores puede ayudar a detectar anomalías que partan de los mismos operadores.

2.2.3. Resultados de encuesta aplicada a trabajadores de Evan's.



En la pregunta uno ¿Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidad? De catorce encuestados, diez afirman estar totalmente de acuerdo mientras que cuatro dicen estar de acuerdo. De esto se deduce que la mayoría de los trabajadores de Evan's tienen definidas claramente sus funciones en lo cual, la gráfica nos señala que los trabajadores tuvieron una capacitación de su área de trabajo teniendo claro las responsabilidades que tienen en la organización.



En la pregunta dos ¿Me gusta mi trabajo? Nueve de los encuestados dijeron estar totalmente de acuerdo, mientras que cinco dijeron estar solamente de acuerdo. Por lo cual los trabajadores de Evan's están totalmente de acuerdo y de acuerdo en que les gusta su trabajo por lo tanto la gráfica nos indica un margen favorable para la flexibilidad en la mejora de las actividades laborales.



La pregunta tres ¿La distribución de mi área de trabajo contribuye al flujo de información? donde cuatro trabajadores están totalmente de acuerdo, ocho están de acuerdo y dos están en desacuerdo. Donde el flujo de información que perciben los trabajadores de Evan's es positiva ya que doce de los catorce están entre los totalmente de acuerdo y de acuerdo, donde el principal medio de comunicación es cara a cara y se puede concluir que es una información objetiva por la forma de interacción al distribuirla.



En la pregunta ¿la información que existe en mi área de trabajo facilita el trabajo? cuatro trabajadores están totalmente de acuerdo mientras que seis están de acuerdo y tres se encuentran en desacuerdo, un trabajador está totalmente en desacuerdo. Por lo cual la información que ofrece los supervisores a sus colaboradores puede ser clara pero no suficiente para que esta apoye a la facilidad del trabajo, para algunos de los trabajadores sería también tener las especificaciones por escrito.



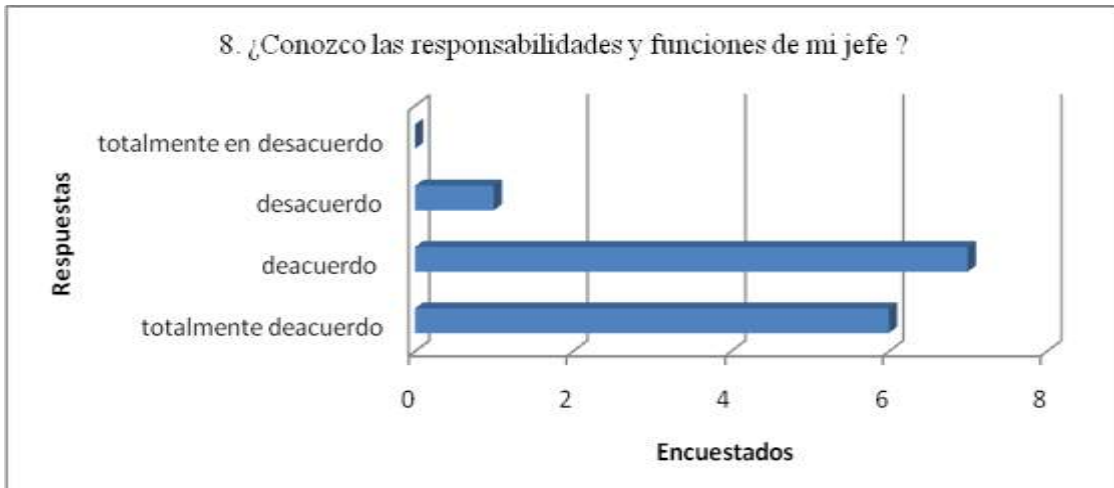
En la pregunta cinco ¿En Evan's las relaciones interpersonales entre los miembros de mi equipo de trabajo son cordiales y abiertas? las relaciones que se dan entre los trabajadores, siete está totalmente de acuerdo que son cordialmente y son abiertas, cinco están de acuerdo, uno en desacuerdo y uno más totalmente en desacuerdo. Un trabajador está en desacuerdo y otro totalmente en desacuerdo en por cual el flujo de información puede ser afectada y no se esté llevando acciones para que a futuro esto no forme malos entendidos ya que la comunicación que se da en Evan's entre operadores es cara a cara.



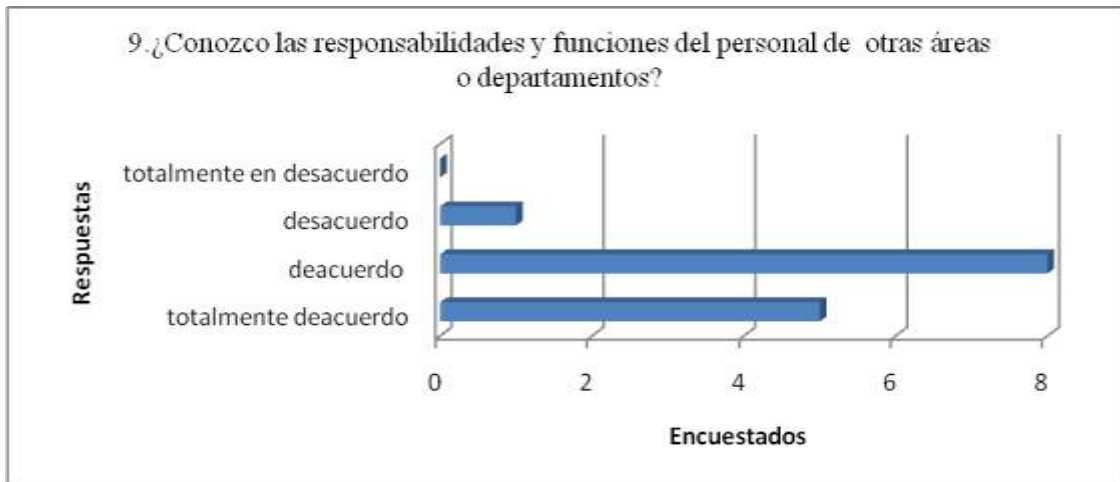
En la pregunta seis ¿En Evan's las relaciones interpersonales entre los miembros de mi organización son cordiales y abiertas? Seis de los trabajadores están totalmente de acuerdo mientras que cuatro están de acuerdo y tres en desacuerdo, ninguno estaba totalmente en desacuerdo, la gráfica nos muestra que las relaciones personales entre los trabajadores no son buenas, sin embargo se maneja el respeto hacia su trabajo pero de igual manera existe incomodidad por parte de tres de ellos a un cuando seis están totalmente de acuerdo y cuatro de acuerdo en que las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas.



En la pregunta siete ¿conozco las responsabilidades y funciones de mis compañeros de trabajo en mi área o centro? cinco trabajadores están totalmente de acuerdo mientras que nueve están de acuerdo en conocer las responsabilidades y funciones de sus compañeros con los que trabajan. Las funciones bien definidos hacen que la carga de trabajo este distribuida eficazmente dando como resultado en la comunicación una mejor fluidez de las funciones y responsabilidades de cada uno de los trabajadores.



En la pregunta ocho ¿Conozco las responsabilidades y funciones de mi jefe? seis de los catorce trabajadores de Evan's están totalmente de acuerdo, siete están de acuerdo, y uno está en desacuerdo. La comunicación de los superiores de Evan's hacia sus colegas debe empezar por definir las funciones y responsabilidades de su puesto en este caso seis están totalmente de acuerdo en conocer con las responsabilidades de su jefe y siete están de acuerdo.



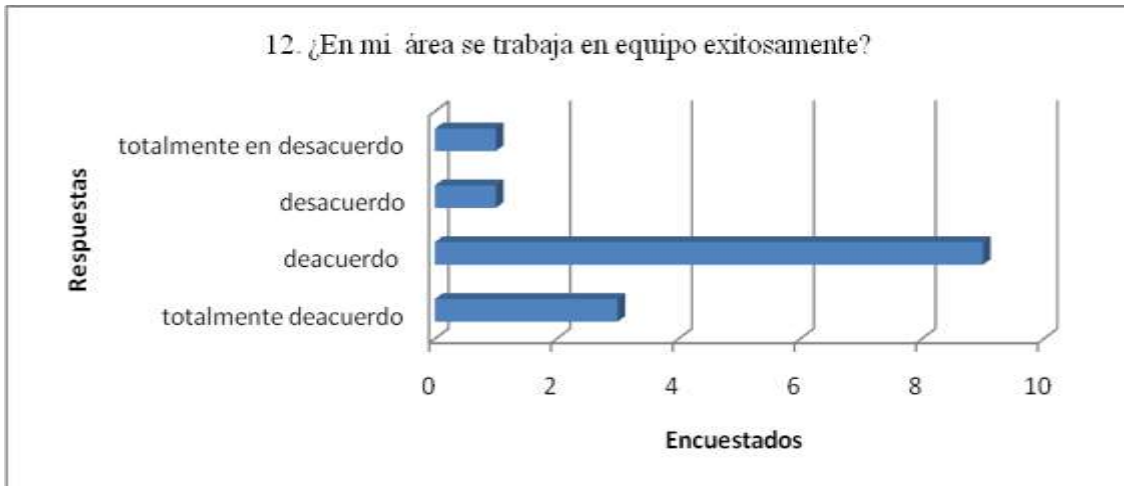
En la pregunta nueve ¿conozco las responsabilidades y funciones del personal de otras áreas o departamentos? Donde cinco están totalmente de acuerdo y ocho están de acuerdo, solo un trabajador ha mencionado que está en desacuerdo. La comunicación en las organizaciones no solo se dan en un área, también entre ellas, es por eso, importante tener claro que es lo que hace cada quien en su lugar de trabajo y saber si dependemos de otras áreas o ellas de la nuestra.



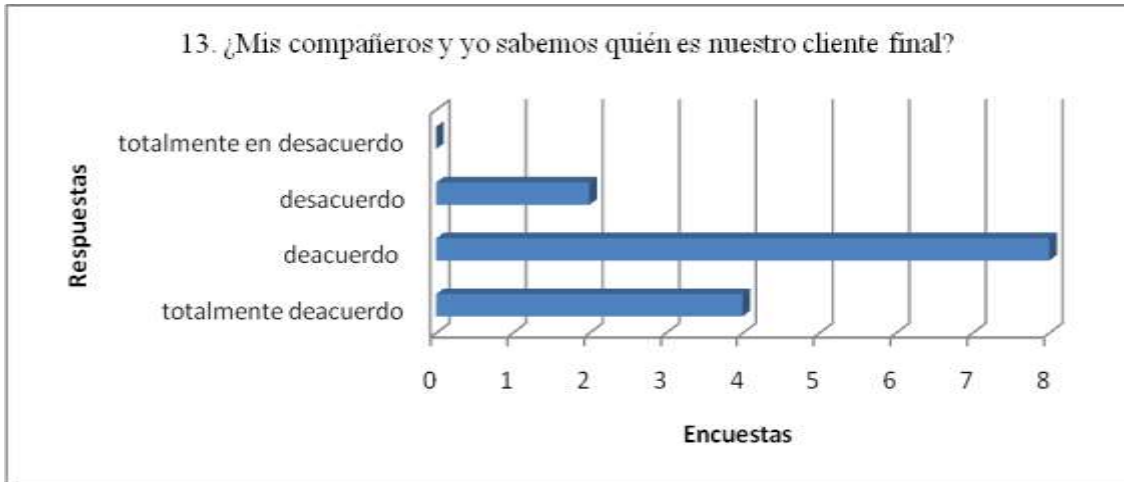
En la pregunta diez ¿Recibo la información que requiero para mi trabajo? tres de ellos están totalmente de acuerdo, ocho están de acuerdo, dos en desacuerdo y uno está totalmente en desacuerdo. La información que debe llegar a los trabajadores para que ellos estén al tanto de las actividades y responsabilidades que deben tener, tienen que confirmar que el trabajador las haya comprendido y de igual manera que su área de trabajo tenga lo necesario para que pueda retroalimentar cualquier duda que se le presente.



En la pregunta once ¿Recibo "en forma oportuna" la información que requiero para mi trabajo? Dos trabajadores están totalmente de acuerdo, nueve están de acuerdo, dos en desacuerdo y uno está totalmente en desacuerdo. La gráfica nos muestra que nueve de los trabajadores están de acuerdo mientras que tres nos indican que la información no es oportuna generando un retraso en la comunicación que se espera que sea efectiva para todos.



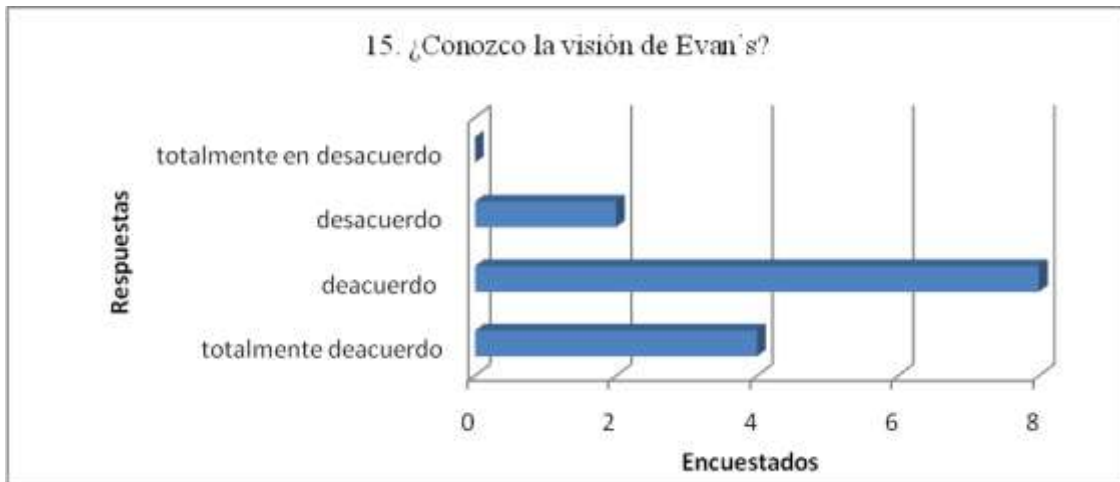
En la pregunta doce ¿En mi área se trabaja en equipo exitosamente? donde tres trabajadores están totalmente de acuerdo, nueve de los trabajadores están de acuerdo, uno está en desacuerdo y uno más totalmente en desacuerdo. El trabajo en equipo habla muy bien de la comunicación que existe en las organizaciones la gráfica nos muestra que los trabajadores están de acuerdo con el equipo donde se encuentran laborando.



En la pregunta trece ¿Mis compañeros y yo sabemos quién es nuestro cliente final? cuatro contestaron estar totalmente de acuerdo, ocho estar de acuerdo y dos en desacuerdo. La importancia de saber para quien es el producto que estamos elaborando nos da información de nuestro trabajo en base a las expectativas que el cliente quiere en su producto final.

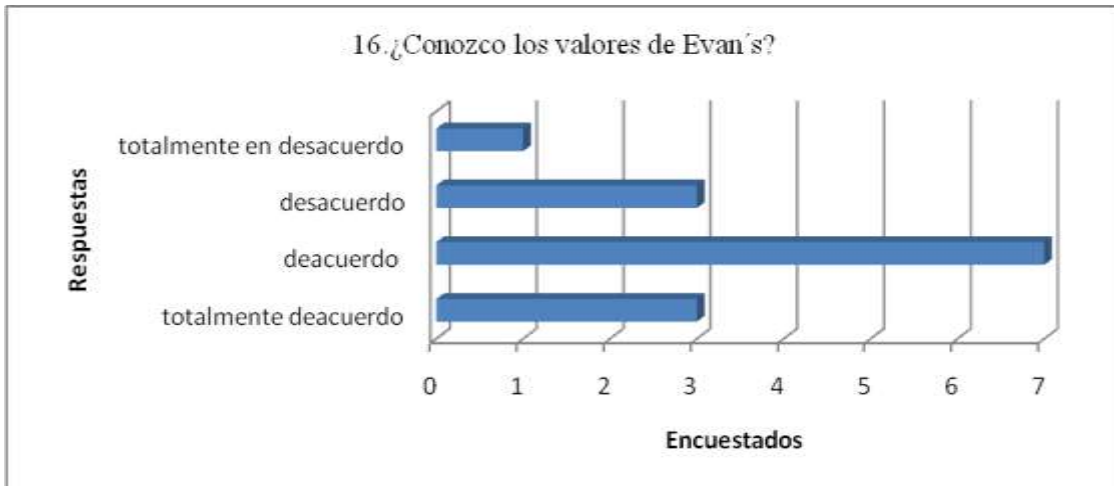


En la pregunta catorce ¿Conozco la misión de Evan's? cinco están totalmente de acuerdo mientras que nueve están de acuerdo en conocer la misión de la empresa. La comunicación en una organización, empieza por la misión, ya que esta explica la función principal por la existe y de esta manera las personas que la conforman deben tener un compromiso con la empresa.



La pregunta quince ¿Conozco la visión de Evan's?

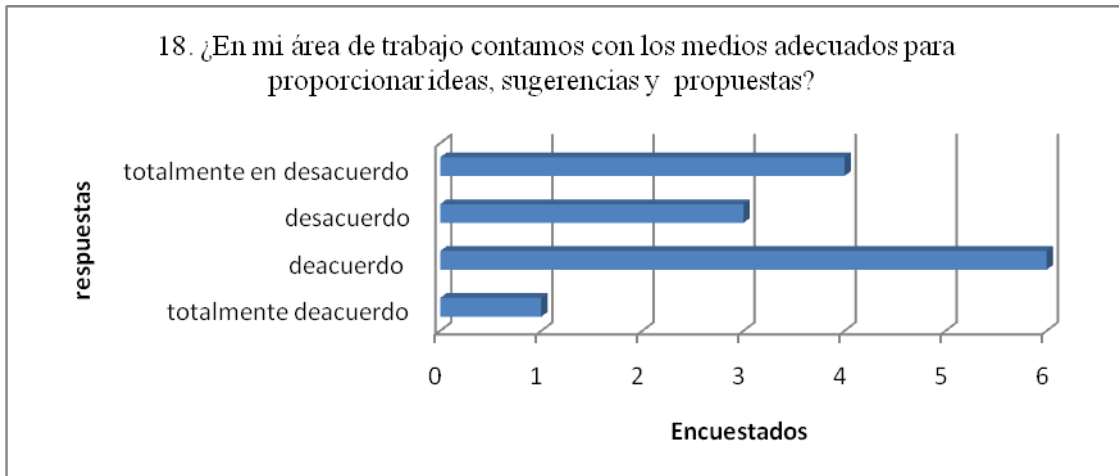
Cuatro de los trabajadores están totalmente de acuerdo, ocho están de acuerdo y dos están en desacuerdo de conocer la visión de Evan's. Los trabajadores de Evan's en su capacitación de nuevo ingreso deben de entender claramente la visión que la organización tiene ya que esta habla de un futuro en el que ellos estarán inmersos doce de los trabajadores afirman conocer la visión que Evan's tiene.



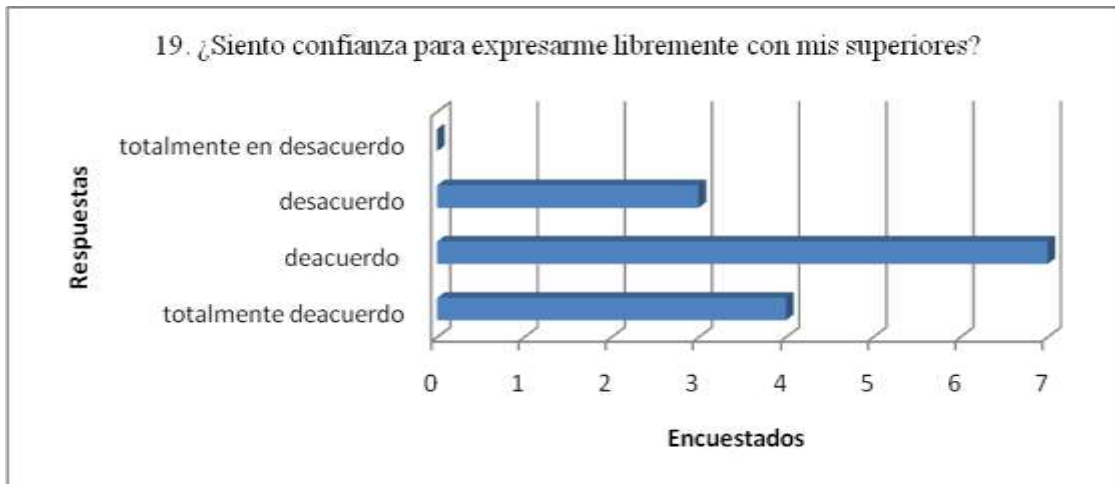
En la pregunta dieciséis ¿Conozco los valores de Evan's? tres trabajadores están totalmente de acuerdo, siete están de acuerdo, tres están en desacuerdo y uno totalmente en desacuerdo. Una forma de comunicar a los trabajadores las expectativas laborales son por medio de los valores y es de suma importancia que los tengan claros para que no haya desacuerdos si alguno no llegara a cumplir con ellos.



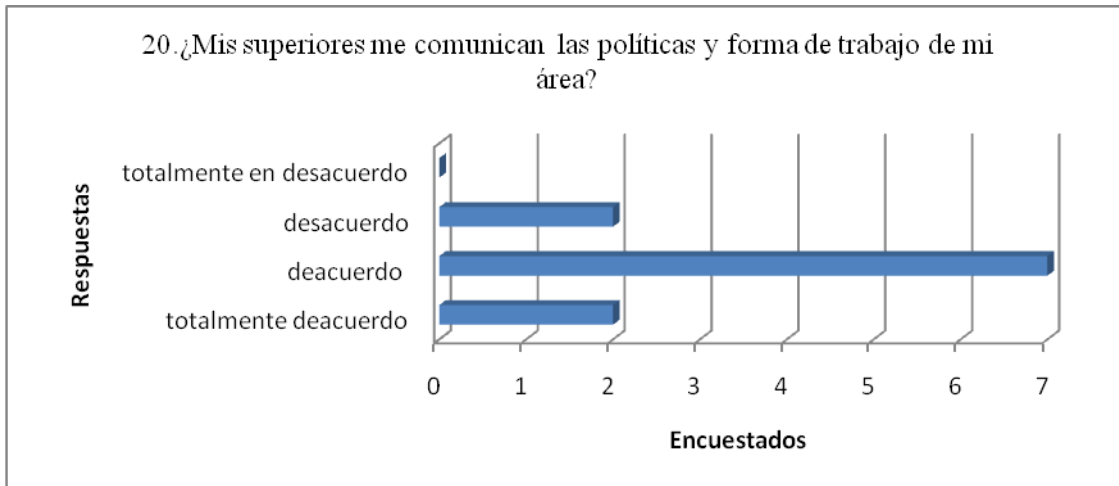
En la pregunta diecisiete ¿Conozco las metas organizacionales a lograr en Evan's? dos de los trabajadores están totalmente de acuerdo, diez están de acuerdo y dos están en desacuerdo. Las metas que Evan's tiene para la extensión Nogales es generar mayor producción para elaborar más productos los trabajadores están interactuando con estos cambios ya que ellos lo ven reflejado en los distintos productos que día con día están elaborando.



En la pregunta dieciocho ¿En mi área de trabajo contamos con los medios adecuados para proporcionar ideas, sugerencias y propuestas? Un trabajador está totalmente de acuerdo, seis están de acuerdo, tres en desacuerdo y cuatro están totalmente en desacuerdo. Una de las herramientas más comunes en las organizaciones de todo tipo, es el famoso buzón quejas y sugerencias, sería una buena forma para Evan's adaptar uno para que sus empleados tengan la posibilidad de expresarse anónimamente sin tener represarías por algún comentario en el cual estén involucrados más de uno.

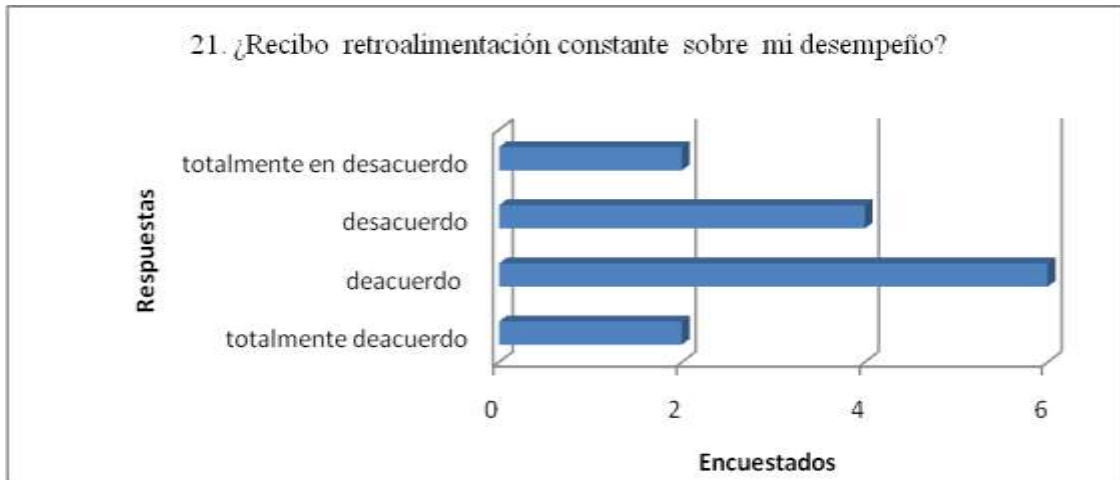


En la pregunta diecinueve ¿Siento confianza para expresarme con mis superiores? cuatro de los trabajadores están totalmente de acuerdo, siete están de acuerdo y tres están en desacuerdo. Una buena comunicación por parte de los directivos de las organizaciones es el generar confianza entre sus empleados ya que al verse reprimidos estos pueden tener complicaciones en sus deberes cotidianos o de igual manera no tener preparación para ejecutarlos con calidad dado como resultado un producto mal elaborado.



En la pregunta veinte ¿Mis superiores me comunican las políticas y formas de trabajo de mi área? dos personas están totalmente de acuerdo, siete están de acuerdo, dos están en desacuerdo y tres personas no contestaron la pregunta. Las formas de comunicar las políticas y el estilo de trabajo pueden darse en distintas formas las empresas maquiladoras existe un curso de capacitación en el cual se habla a grandes rasgos de todas las responsabilidades y beneficios que tienen como trabajadores, los resultados que nos muestra la gráfica son que siete de los catorce trabajadores están de acuerdo y dos totalmente de acuerdo, tres en desacuerdo y tres mas no optaron por ninguna opción.

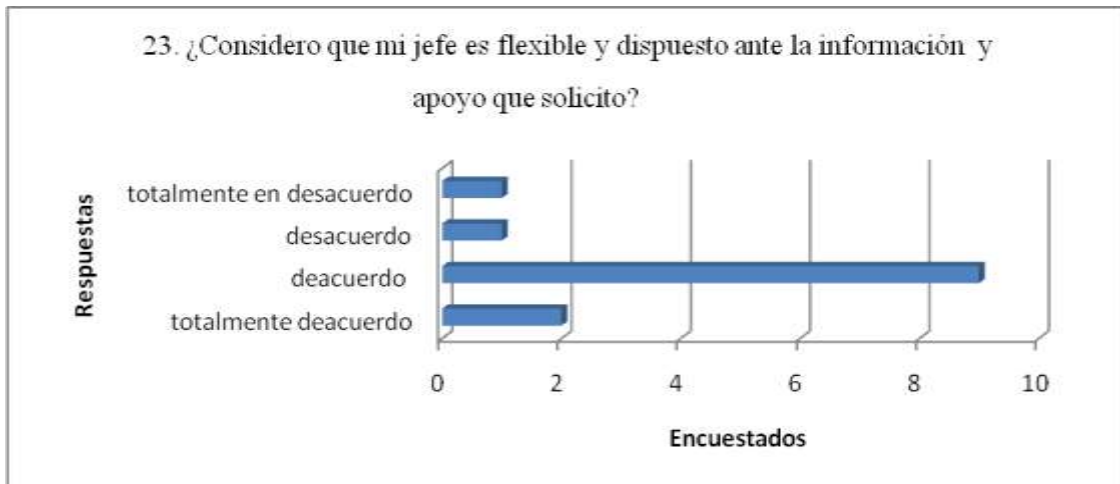
Por lo cual los directivos están comprometidos en dejar claro entre todos los trabajadores claros los términos de las políticas y formas de trabajo para los trabajadores.



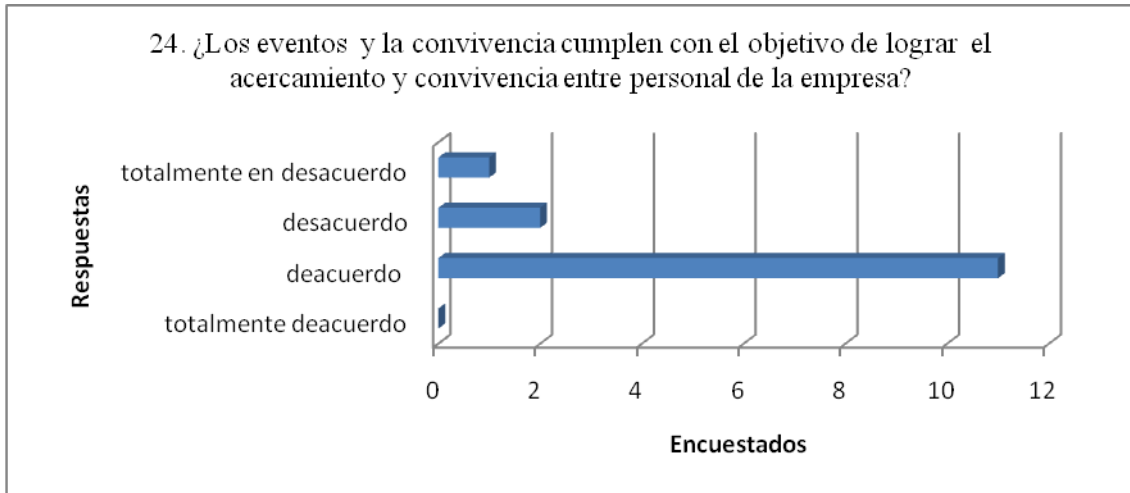
En la pregunta veintiuno ¿Recibo retroalimentación constante sobre mi desempeño? dos de los trabajadores están totalmente de acuerdo, seis están de acuerdo, cuatro están en desacuerdo y dos están totalmente en desacuerdo. Esta gráfica muestra que la retroalimentación que los líderes ofrecen a los trabajadores es deficiente por qué no se cumple en su totalidad con todos los trabajadores y de esta forma no se motiva al trabajador a elaborar mejores flujos de comunicación.



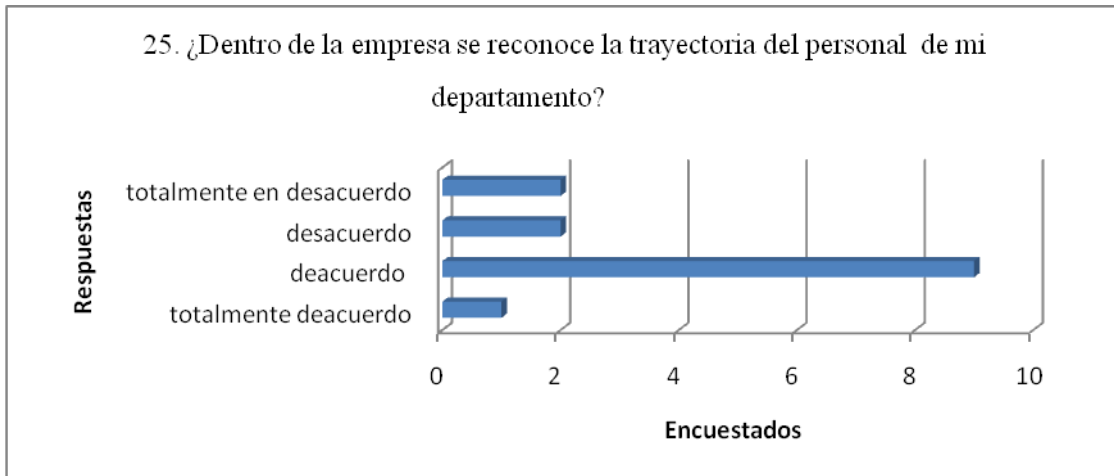
En la pregunta veintidós ¿La retroalimentación sobre mi desempeño es constructiva y me ayuda a mejorar? Dos de los trabajadores están totalmente de acuerdo, ocho están de acuerdo, dos están en desacuerdo y dos están totalmente en desacuerdo. La retroalimentación es parte fundamental para la comunicación efectiva y fomentar la confianza entre los trabajadores, cuatro de los catorce encuestados muestran una respuesta en desacuerdo con respecto a la retroalimentación constructiva que se ofrece en Evan's por lo cual es importante hacer hincapié en impulsar la retroalimentación pero verificando la eficiencia que después de ofrecerla.



En la pregunta veintitrés ¿Considero que mi jefe es flexible y dispuesto ante la información y apoyo que solicito? Dos de los trabajadores están totalmente de acuerdo, nueve están de acuerdo uno está en desacuerdo, uno más está totalmente en desacuerdo y uno opto por no contestar. Los líderes autoritaritas tienden a dar órdenes, esto hace que los trabajadores que están cargo tiendan a desconfiar y no exista esa comunicación que ayude a lograr los objetivos que se propongan. La gráfica nos indica que dos personas no sienten que su superior sea flexible ni tampoco estén dispuestos a brindarles información ni apoyo en lo que solicitan.

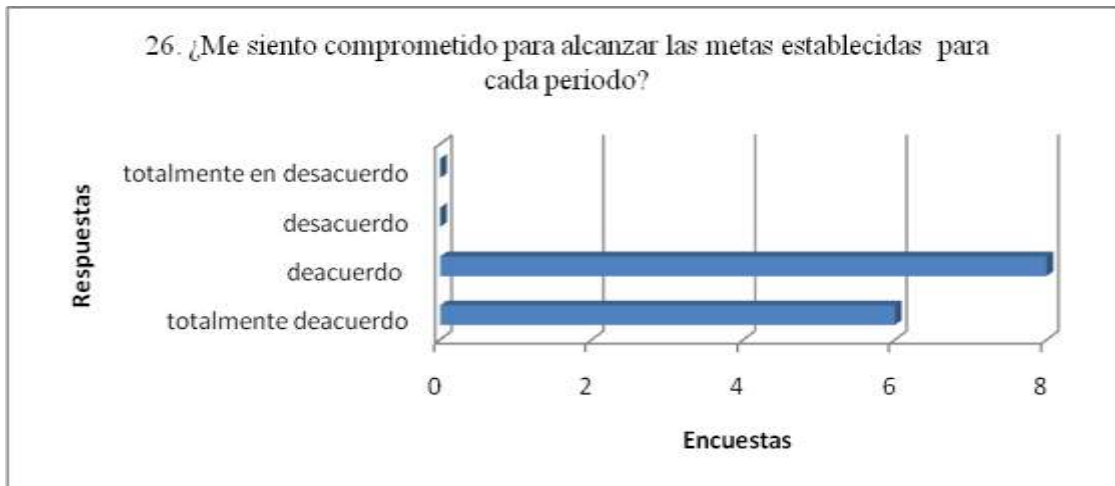


En la pregunta veinticuatro ¿Los eventos y las convivencias cumplen con el objetivo de lograr el acercamiento y convivencia entre personas de la empresa? Donde once trabajadores están de acuerdo, dos están en desacuerdo y uno está totalmente en desacuerdo. Las organizaciones buscan reunir a todos los miembros de su empresa para generar convivencia que ayude a generar un mejor ambiente de trabajo y también puede ser un canal para informar nuevos proyectos o situaciones, algunas empresas ya tienen definidas fechas especiales en las cuales establecen reuniones para informar el estado en el que se encuentra la organización. Esta gráfica nos indica que ninguno de los trabajadores está totalmente de acuerdo en que los eventos que se efectúan en Evan's cumplan en el acercamiento y convivencia.



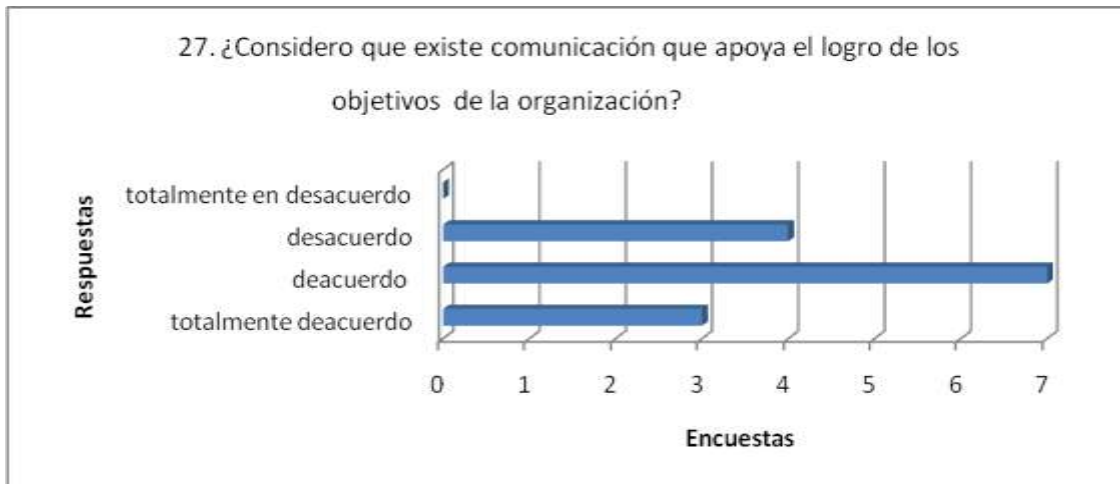
En la pregunta veinticinco ¿Dentro de la empresa se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento? Un trabajador está totalmente de acuerdo, nueve están de acuerdo, dos están en desacuerdo y dos mas están totalmente en desacuerdo. El reconocimiento que los directivos ofrecen al personal, motiva a que ellos se sientan más identificado con la organización, les ofrecen confianza y ayudas a fomentar el desarrollo de los trabajadores que se esfuerzan más por cumplir las metas de la empresa.

La gráfica muestra que nueve de los trabajadores están de acuerdo con el reconocimiento que se ofrece en Evan's y cuatro de ellos no están satisfechos con el reconocimiento que les brinda la organización.



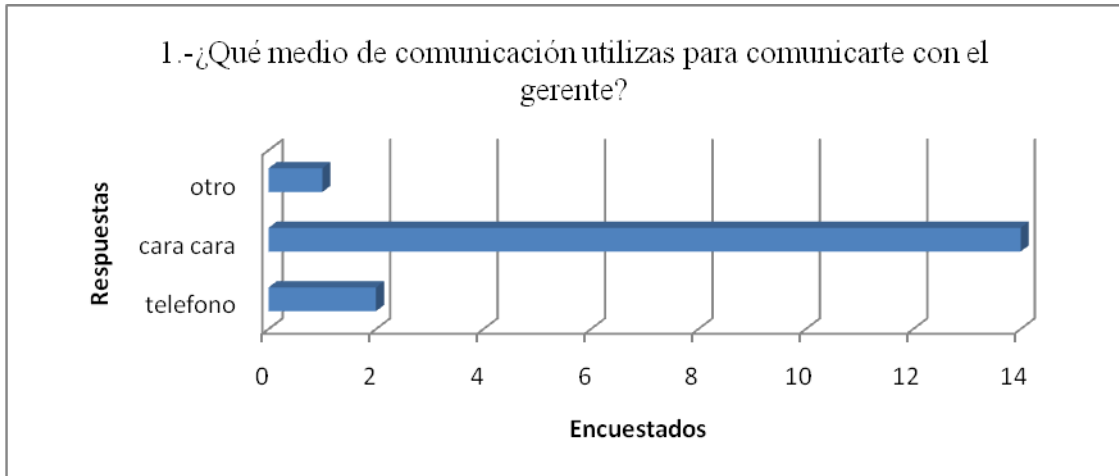
En la pregunta veintiséis ¿Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas para cada periodo? Donde seis de los trabajadores están totalmente de acuerdo y ocho están de acuerdo en alcanzar las metas que se establecen para cada periodo. La responsabilidad en el compromiso de las metas no solo está en los trabajadores, sino en toda la organización, ya que tanto el gerente como el supervisor y operador forman parte de una misma unidad que se debe comprometer en lograr los objetivos planeados para el logro de sus metas.

La gráfica muestra que seis de los trabajadores están totalmente comprometidos mientras que ocho están solo comprometidos en cumplir las metas de la organización.



En la pregunta veintisiete ¿Considero que existe comunicación que apoya el logro de los objetivos de la organización? Donde tres de los trabajadores están totalmente de acuerdo, siete están de acuerdo y cuatro están en desacuerdo.

La comunicación que se ofrece en las organizaciones siempre debe de estipuladas por documentos impresos u otros medios que ayuden a reforzar la información hacia todos los miembros de la organización. La gráfica muestra que siete de los trabajadores está de acuerdo como se está manejando la comunicación en la empresa mientras que cuatro están en desacuerdo en como la comunicación está influyendo en ellos y su trabajo.



En la pregunta uno de la segunda parte de la encuesta, en donde se busca analizar los medios de comunicación que utilizan: ¿Qué medios de comunicación utilizas para comunicarte con el gerente? Donde dos utilizan el teléfono, catorce lo hacen cara a cara y uno por correo electrónico.

La mejor forma de comunicar información a los trabajadores es cara a cara pero no es posible atender a más de uno al mismo tiempo, es por eso que una opción para Evan's es la de utilizar un medio de comunicación en el cual se le pueda informar al gerente y él a los más importantes, de esta manera no se pierda tiempo para informar alguna situación.



En la pregunta dos ¿Qué medios de comunicación utilizas para comunicarte con el supervisor? donde catorce de los encuestados contestaron que lo hacen cara a cara mientras que uno de ellos por correo electrónico.

El medio más importante en el cual el total de los empleados de Evan's utilizan para comunicarse con su supervisor es el cara a cara donde es muy importante mantener una relación cordial y abierta para no perder la confianza entre colegas.



En la pregunta tres ¿Qué medio de comunicación utilizas para comunicarte con compañeros? Dos de los encuestados lo hacen por teléfono mientras que trece de ellos lo hacen cara a cara. Las oportunidades que Evan's tiene para generar medios de comunicación efectivos es muy amplia ya que solo se comunican cara a cara y existen más formas de complementar la información sin tener que estar presente, de esta manera se fomenta a obtener datos tangibles que ayudaran analizar fácilmente situaciones en las que nadie quiera estar inmiscuida y generar.

2.3. Propuesta.

Propuestas que se realiza desde la disciplina o profesión:

En base a los resultados obtenidos en el diagnóstico de comunicación interna en una empresa maquiladora en Nogales, Sonora (Evan's manufacturing) en el cual se efectuó por medio de una entrevista al gerente y una encuesta a los trabajadores sobre la percepción que tienen de la comunicación de su empresa y su área de trabajo.

Al tener esta información se percato de que la empresa maquiladora Evan's Manufacturing debe entender y comprender mas las funciones y beneficios que la comunicación ofrece para el desempeño efectivo de los trabajadores proponiendo un taller de comunicación donde se efectuarían cuatro sesiones de una hora por semana durante un mes. Que tendrá un contenido sobre temas de la comunicación interna donde los empleados podrán interactuar y aprender sobre las ventajas que pueden llagar a obtener, los temas que se pretenden efectuar en dicho taller de comunicación interna para Evan's Manufacturing son los siguientes:

1. ¿Qué es la comunicación?
 - 1.1. Historia de los orígenes de la comunicación
 - 1.2. ¿Que son los medios de comunicación?
 - 1.3. ¿Que son los Mensajes?
 - 1.4. ¿Que son las Redes de comunicación?
2. Funciones de la comunicación.
 - 2.1. Funciones de los medios de comunicación.

- 2.2. Funciones de los Mensajes.
- 2.3. Funciones de las Redes de comunicación.
- 2.4. Dinámica de grupo.
- 3. La comunicación en las empresas.
 - 3.1. Formación (practico).
 - 3.2. Aprender a comunicar (practico).
 - 3.3. Dinámica de grupo.

Los tres temas mencionados para el taller de comunicación estarán divididos en dos sesiones, la primera se abordaran los temas uno y dos donde al finalizarlos se hará una dinámica de grupo para reafirmar y obtener datos de los participantes en base a su participación.

En la segunda sesión se hablara de la comunicación en las empresas donde se pretende que dicha sesión tenga un enfoque diferente ofreciendo casos cotidianos para poder simular situaciones a los integrantes y fomenten una noción de su entorno laboral.

Con dicho taller se busca que los trabajadores de Evan's Manufacturing no solo conozcan a la comunicación como un medio sino como una herramienta que les ayude a mejorar su calidad información y por consecuente su funcionamiento laboral en la empresa.

También se sugerirá un plan de comunicación interna en la que la empresa pueda ser de su comunicación más que un montón de informes pegados en pizarras o boletines ilustrados sobre temas organizacionales donde al estar mal efectuados no son útiles para los trabajadores ni para el beneficio de la organización. Dicho plan de comunicación se elaborara recopilando información sobre los medios que serian los más factibles pudiendo ser impresos, presenciales (juntas mensuales, reuniones al empezar la jornada o al terminarla, etc.) y para directivos medios electrónicos donde la información pueda ser descendente para que todos los trabajadores sea participes de el flujo de la información y esta se convierta también en ascendente.

El plan de comunicación interna se formara elaborando una tabla en donde se seleccionen los medios y las dinámicas más favorables para la comunicación que se esté infiltrando para los trabajadores y sus distintas áreas y a su vez este haga lograr que la información sea igual para todos estas dinámicas se estarán elaborando trimestralmente en las cuales se sugiere que exista una persona capacitada para poder realizar este tipo de actividades y pueda coordinarlas para que exista una participación general de todos los integrantes.

3. Conclusiones

3.1. Limitaciones

Desde el inicio de proyecto se plantearon importantes limitaciones; de esta forma, tomando en cuenta los factores que influyeron en deteriorar o retrasar los resultados de la investigación es importante mencionar el tiempo para poder realizar la misma, así como la disponibilidad de información que se tuvo por parte de la empresa y la oportunidad para poder implementar las herramientas para una información precisa.

Delimitación

Como delimitación hay que señalar que este Diagnóstico se limitó a la empresa maquiladora Evan's Manufacturing de la ciudad de Nogales Sonora, la cual cuenta con 15 empleados y un gerente organizados bajo un esquema estructural que permite considerar a todos los miembros de la empresa como factibles a ser involucrados en la recolección de datos, dicha intervención abarcara la comunicación interna de la organización. Cabe mencionar que este estudio podría aplicarse a cualquier empresa.

3.2. Conclusión:

Gracias a la recopilación de datos que nos ayudaron a entender la situación en cuanto a comunicación interna de Evan's podemos concluir con lo siguiente:

La comunicación interna de Evan's en base al análisis de la entrevista aplicada al gerente y las encuestas a los trabajadores, los resultados indican que no existe un plan de comunicación interna y todo lo que a comunicación se refiere, es verbal o cara a cara, entre los empleados y sus líderes, para notificar cambios o nuevas formas de trabajo además no se cuenta con una forma simbólica o impresa que ayude al trabajador a complementar la información recibida, de igual manera los trabajadores están limitados en expresar quejas o sugerencias que de una u otra forma ayudarían a plantear soluciones para la mejora continua de los procesos y de la mejor fluidez de la una información efectiva.

Para poder mejorar estos aspectos se le propone a Evan's que por medio de un par de talleres donde se les explique a los colaboradores la importancia de tener un plan de comunicación interna así como la efectividad de tener diversos medios de comunicación para poder expresarse y hacer llegar los mensajes claros al receptor y por consecuencia crear un plan estructurado de comunicación interna y generar nuevos medios de comunicación, de igual manera se propone a Evan's siendo una empresa en desarrollo en Nogales, empezar a fomentar una comunicación efectiva donde se comunique a los empleados una retroalimentación constante que los ayude a tener un mejor desempeño laboral y una buena motivación para realizar sus trabajos.

Referencias bibliográficas.

- Barajas, María del Rocío (1989). *Mujer y trabajo en la industria maquiladora de exportación*. Hermosillo: Colegio de la Frontera Norte.
- Fernández Collado, Carlos (1999). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Goldhaber, Gerald (1984). *Comunicación Organizacional*. México: Editora Diana.
- Harmon, Frederick y Jacobs, Garry (1988) *Diferencia vital*. Bogotá: Norma.
- Luhmann, Niklas (1998). *Sistemas sociales: lineamientos para una teoría general*. Barcelona: Anthropos Editorial del Hombre.
- Picazo, Luis R. (1993). *Comunicación estratégica*. México: McGraw Hill.
- Rodríguez, Darío (2005). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomega.
- Rodríguez, Darío, Opazo, María Pilar y Rios F. René (2008). *Comunicaciones de la organización*. México: Alfaomega.
- Schein, Edgar (1988). *Cultura Organizacional y Liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janés.

Fichas de internet.

- Contreras Hecton(2008) Comunicación organizacional (14 enero 2010).
<http://www.rrppnet.com.ar/comorganizacional.htm>. Fecha de acceso: 10 de marzo de 2010.
- Evan's Manufacturing (2007) About Us (5 enero 2010).
<http://www.evans-mfg.com/>. Fecha de acceso: 10 de marzo de 2010.
- Giarranata Matias (2009), Cultura organizacional, Melton Technologies (14 enero 2010)
http://www.degerencia.com/articulo/la_cultura_organizacional_mg.com.
Fecha de acceso: 10 de marzo de 2010.
- Katorioska, trabajo once, (14 enero 2010)
<http://www.monografias.com/trabajo11/gerencia/gerencia.shtml/flojo>
Fecha de acceso: 10 de marzo de 2010.
- Kopinak Kathryn (2002)
<http://publish.uwo.ca/~kopinak/CiriMaruBook.pdf> Fecha de acceso: 10 de marzo de 2010.
- López Carlos (2008) comunicación organizacional, Javier Vázquez Aguilar (14 enero 2010).

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-comunicacion-organizacional.htm>. Fecha de acceso: 10 de marzo de 2010.

Fichas de correo electrónico.

- Rivera, Daniel Gerente Evan's, "Organigrama", drivera@evans-mfg.com (5 enero2010), enviado a Alejandro Moreno Alcaraz, cme_alex@hotmail.com