

UNIVERSIDAD DEL AZUAY.
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN

ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

COMUNICACIÓN INTERNA

**PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO
DE COMUNICACIÓN DEL PÚBLICO
INTERNO DE REPYCOM CORP.**

**Trabajo de graduación, previo a la obtención del
Título de Licenciada en Comunicación Social y Publicidad.**

AUTORA:

ILIANA TINOCO MALDONADO

DIRECTOR:

Lcdo. CRISTHIAN CASTILLO P. MCDO

CUENCA – ECUADOR

2006.

Con todo mi cariño...

A mis padres, por apoyarme siempre y respetar cada decisión que tomo, aún cuando a veces no están de acuerdo.

A mis hermanos:

Fernando, porque a pesar de la distancia, me siento más unida a ti.

Diani, dime ¿Qué haría sin tus ánimos mi querida mejor amiga?

Fabián, una vez más, esto es para ti; sé que ahora –también- estás orgulloso de mí.

Pody, solo es un pequeño ejemplo de lo mucho que harás en la vida.

Con gratitud...

- A Dios, porque solo hace falta creer más en él para creer en uno mismo.
- A mis profesores, que me han brindado sus conocimientos, en especial a Catalina Serrano por siempre estar de mi lado cuando he necesitado y a Cristhian Castillo porque creí que me exigía más de la cuenta, sin embargo aprendí mucho, gracias.
- A Pablo Joaquín Durán, por todo su apoyo y por darse tiempo para ayudarme, aún cuando solía ser tarde.
- Al personal de Repycom Corp., por su tiempo y colaboración.
- A Caroline Ávila, por sus sugerencias y tenerme tanta paciencia.
- A Fernanda T., por brindarme su ayuda apenas se la pedí.
- A mi familia de Pasaje, porque siempre han estado pendientes de mi carrera.
- A mis cinco especiales-buenas amigas y a mis verdaderos amigos, los que siempre han estado ahí, a pesar de cualquier circunstancia. Sé que mi triunfo está en su corazón y que también lo disfrutan.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Índice de Contenidos.....	iv
Abstract.....	vi
Introducción.....	1
CAPÍTULO I	
1.1. La Comunicación en las organizaciones.....	4
1.1.1 Comunicación Corporativa.....	7
1.1.1.1 Comunicación Comercial.....	7
1.1.1.2 Comunicación Institucional.....	8
1.1.1.3 Comunicación Social.....	8
1.1.1.4 Comunicación Interna.....	9
1.1.2 Las Comunicaciones en la empresa moderna.....	9
1.2 Comunicación Interna.....	10
1.3 Síntesis.....	15
CAPITULO II	
2.1 Diagnóstico de la Comunicación Interna.....	17
2.1.1 Metodología empleada.....	18
2.1.1.1 Entrevistas.....	18
2.1.1.2 Encuestas.....	19
2.1.2 Procesamiento del Análisis de Datos.....	19
2.1.3 Diagnóstico de Comunicación Interna de Repycom.....	20
2.1.3.1 Antecedentes.....	20
2.1.4 Resultados de la Tabulación de Datos.....	20
2.1.4.1 Conocimiento de la Misión, Visión y Proyectos.....	23
2.1.4.2 Sobre el clima laboral.....	26
2.1.4.3 Sobre el compromiso.....	30
2.1.4.4 Sobre el esfuerzo.....	31

2.1.4.5 Sobre la Comunicación Interna.....	33
2.1.5 Análisis Interno.....	37
2.1.5.1 Fortalezas.....	37
2.1.5.2 Debilidades.....	37
2.1.6 Conclusiones y Recomendaciones.....	39
CAPITULO III	
3.1 Propuesta para el mejoramiento de la comunicación interna en Repycom Corp.....	42
3.2 Objetivos.....	43
3.2.1 Elaboración de la propuesta.....	43
3.2.1.1 Motivación.....	43
3.2.1.1.1 Difusión de la Misión, Visión y Proyectos.....	44
3.2.1.2 Mejoramiento de la Comunicación Interna.....	45
3.2.1.2.1 Creación de un Informativo Mensual.....	46
3.2.1.2.2 Espacio para sugerencias en la Página Web.....	47
3.2.1.2.3 Reuniones Formales.....	47
3.3. Bibliografía.....	48
Anexos	49
Gráficos de la Encuesta.....	49
De Entrevistas.....	63
Encuestas.....	69

ABSTRACT.

This monographic work is a proposal for improving the communication among the internal personnel of Repycom Corporation, enterprise which is located in Cuenca and has about 33 years in the business.

The first part of this work is analysis of the communication in the organizations, Corporative communication, and communication in the modern enterprise; emphasizing on the theme of our proposal which is internal communication.

The second par is the most important one because we are focused in diagnosing the internal communication in Repycom, in which we had to analyze the proposal in a qualitative and in a quantitative way, in order to get the results which would let us plan better ways of communication in the before mentioned enterprise. We used the SPSS software to get explicit data of the situation as well as to get good results.

The third and last part is the proposal itself for the improvement of the internal communication, with the aim of improving the existing channels and the proposal to establish new ways of communication.

INTRODUCCION

Repycom nació en Cuenca hace treinta y dos años y cuenta actualmente –también- con oficina propia en Quito.

Han recorrido un camino largo y satisfactorio, avanzando sin prisa pero sin detenerse; han crecido paulatinamente sembrando siempre su nombre y su filosofía de seriedad y servicio. Desde que se creó Repycom, han cosechado un selecto grupo de proveedores y clientes, que hoy son sus amigos.

Arrancaron en mayo de 1973 distribuyendo principalmente equipos de oficina y telefonía. En el año 1985 vendieron la primera PC y desde entonces han vendido, instalado y prestado servicio de reparación y mantenimiento a miles de equipos. Con orgullo pueden asegurar que ninguno de los equipos instalados por ellos han tenido que dejar de funcionar por falta de repuesto, de servicio técnico o de atención de su parte.

Manejan una gran cartera de clientes y su target está dirigido al usuario final así como a las empresas; esto se debe, a que manejan diferentes líneas de productos.

Cuentan con un showroom en su local principal en la ciudad de Cuenca, con el propósito de atender al usuario final y para que éstos puedan ver, cotizar y comprar equipos de uso personal.

Así mismo, para atender a las empresas, cuentan con un grupo de ejecutivas de ventas quienes se encargan de atender requerimientos como: pasar cotizaciones, armar soluciones y/o visitar clientes.

Repycom está conformada aproximadamente por 25 personas en su oficina Matriz en Cuenca y, en Quito, tienen alrededor de 45 personas trabajando en diferentes áreas.

Mencionando lo que es la competencia para la empresa, se estima que –solamente- en Cuenca existen alrededor de 200 a 300 empresas que se dedican a la venta de alguno o varios productos similares a los que vende Repycom. Dentro de este gran número de participantes en el mercado existen todo tipo de empresas; las de mayor número son empresas pequeñas, por ejemplo, éstas se encargan de armar y vender computadoras, en donde el mismo dueño muchas veces cumple los diferentes roles, como el de Gerente, Técnico y Vendedor a la vez; por lo general estas empresas tienen poco tiempo en el mercado y funcionan con bastante informalidad, es decir, en algunas ocasiones pueden vender sin IVA, equipos sin garantía, etc. Normalmente estas empresas “rotan” bastante, es decir hay muchas que están abriendo y cerrando todo el tiempo. Existen también otras empresas que cuentan con algunos años de experiencia en el negocio y que inclusive ya tienen una base de clientes fija; estas empresas llevan en el mercado mucho tiempo, sin embargo son en un número muchísimo menor.

Otras empresas que en la actualidad son una competencia enorme para Repycom son las que venden electrodomésticos, tal es el caso de: Almacenes Japón, Comercial Jaher, Comercial Salvador Pacheco Mora, etc.; resultan una competencia porque estas empresas también se dedican a vender computadoras.

Por ello, al haber un número considerable de empresas que se dedican a un negocio parecido al de Repycom, el mercado se vuelve muy competitivo y los márgenes de utilidad son cada vez más reducidos.

Tinoco Maldonado, Iliana 3

Ventajosamente, Repycom es una de las empresas con más trayectoria en nuestra ciudad y la provincia y su seriedad y servicio hace que de alguna manera se vuelva reconocida y preferida en el mercado.

CAPÍTULO I

LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Como principal fuente se puede recurrir a lo que presenta P. Watzlawick¹ sobre comunicación “No es posible no comunicarse”, (Watzlawick, Algunos Axiomas, 49), lo que nos lleva a la conclusión de que toda conducta, sea cual fuere ésta, es comunicación. Es indispensable que cada empresa viva esta realidad porque de lo contrario no será posible que sobreviva en el mercado competitivo. Sin embargo, es fundamental no solo una simple comunicación en el diario vivir, sino que dicha comunicación sea eficiente y que contribuya al desarrollo de la empresa.

No se puede vivir sin comunicación. Cada una de las formas que a diario utilizamos, como desde un simple saludo, pasando por un oficio, memo o una reunión, por más irrelevantes que puedan parecer, contribuyen a una comunicación eficiente. Sin embargo, pueden parecer simples todas estas formas de comunicación, por ello requieren en su momento de estrategias muy bien planificadas con el fin de tener resultado óptimos para la empresa.

Desde los años 50 con el surgimiento de las Relaciones Públicas, este recurso de las Comunicaciones ha sido considerado desde un punto de vista más científico y profesional, analizando su verdadero aporte dentro de las empresas. (Ávila Caroline, Intracomunicación, 13).

En la actualidad, se hace indispensable que en cada empresa exista una persona encargada del manejo de la comunicación, tanto interna como externa. El contratar los servicios de los comunicadores sociales, ya no representa una pérdida de dinero como se creía en tiempos atrás, se ha tornado importante contar con su trabajo debido a que un

comunicador puede plantear diversas formas de comunicación, con el fin de conseguir que todos los miembros interactúen y se sientan parte de la empresa a la que asisten a diario; mas aún, en el caso de un Relacionista Público, que es una persona que está relacionada directamente con el área de comunicación y que puede ayudar a que la organización sea reconocida –mucho más – en el medio; por esta razón es que durante los últimos años, debido a los cambios en el ambiente organizacional, la tecnología y otros, la Comunicación ha ido tomando mayor importancia en las organizaciones.

Si se considera especialmente que el “silencio no es rentable”, (Shmertz, El Silencio No Es Rentable) entonces ninguna empresa se puede “*dar el lujo*” de callar sus actividades, aún más cuando éstas favorecen a la comunidad. Ninguna empresa que no haga conocer de sus proyectos, ya sea a su personal interno o a su público externo, podrá subsistir por mucho tiempo. Su público interno necesita sentirse parte de la organización y una forma de llegar a esto, es haciendo conocer de sus actividades para que cada miembro se sienta involucrado; cuando hemos llegado a esto, se nos hará más fácil el camino, inclusive porque este mismo público ayudará a expandir a la empresa.

Se da muchas veces el caso en que algunas empresas sólo recurren a la ayuda de un comunicador cuando se lo necesita para solucionar un problema, sin embargo, el papel de éste va mucho allá de solucionar la crisis de una empresa, a través de Redacción de Boletines; su trabajo se expande porque también puede aportar en cada momento, con conocimientos y estrategias, que permitirán superar crisis o colaborar en un buen momento para la organización.

1.1.1 COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Según Garrido, se entiende por Comunicación Corporativa al “sentido holista de la comunicación en la empresa, donde cada elemento simbólico es un resumen del total del discurso.” (Garrido, Imagen Y Empresa, 239).

Este sentido holista está conformado por cuatro aspectos fundamentales:

1. Comunicación Comercial
2. Comunicación Institucional
3. Comunicación Social
4. Comunicación Interna

1.1.1.1 COMUNICACIÓN COMERCIAL: Tiene que ver con la relación que existe entre la empresa y sus públicos comerciales tales como proveedores, distribuidores, o sus públicos financieros, tales como bancos, financieras, etc., pero en especial con sus clientes, quienes tienen especial importancia en el área del marketing (PUC, Diplomado En Comunicación Corporativa, Notas De Curso). En el caso de Repycom, la relación que tiene con HP, IntComex, Comat, etc. (como proveedores) o con el Municipio de Cuenca, Hidropaute, Consejo Nacional de la Judicatura, etc (como clientes).

Si en la empresa se permite que el Comunicador interactúe como asesor en los diferentes departamentos, se logrará llevar estrategias eficientes. Lo que se desea es que el trabajo del comunicador no se limite, sino que pueda contribuir –en coordinación con el Gerente de Publicidad- a establecer políticas que ayuden en lo que a publicidad, merchandising, auspicios, atención al cliente y otras áreas se refiere.

1.1.1.2 COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL: En este tipo de comunicación nos referimos a la relación que nuestra empresa, Repycom Corp., tiene con otras empresas u organizaciones con las que guarda sus respectivos contactos.

Esta área es fundamental para lograr la “legitimación” de la organización con sus distintos públicos, entendiéndose como la Función Política o Micropolítica de la organización. (Diplomado En Comunicación Corporativa).

La comunicación institucional se ve relacionada directamente con contribuir a generar una excelente identidad corporativa, desde un logotipo, pasando por slogans, colores institucionales, entre otros, con el fin de buscar elementos que estén acorde con la identidad de la empresa y por ende, mostrarla. Por ejemplo, en el caso de Repycom sí manejan los colores institucionales y un logotipo, sin embargo no tienen slogan. Ahora, después de establecer su identidad, la empresa debe cuidar y mantener esa imagen en cada una de sus actividades.

1.1.1.3 COMUNICACIÓN SOCIAL: Entendida también como relaciones públicas. Su área de trabajo comprende el establecimiento y mantenimiento de las relaciones entre la organización y los medios de comunicación masiva, coordinación de ruedas de prensa, emisión de boletines y todo tipo de información que amerite divulgación masiva. (Diplomado En Comunicación Corporativa).

Repycom no maneja un área de relaciones públicas, sin embargo, esto no quiere decir que no haya contacto con los medios de comunicación; dicho contacto lo hace algunas veces el Gerente General o pide a una persona de la empresa (que no es precisamente relacionista pública) que envíe alguna información al público externo. Repycom ha realizado eventos de carácter social, presentación de nuevos productos, Ruedas de Prensa, eventos, etc., los

misimos que han sido organizados por la empresa, sin embargo no hay un área o una persona que se encargue de hacer esto ni de hacer el contacto directo con los medios de comunicación.

Así, es fundamental la comunicación social porque a través de la relación que tienen las organizaciones con los medios de comunicación, se puede dar a conocer a la comunidad sus actividades y proyectos principales. Sin embargo, es necesario que en la organización se establezcan políticas de comunicaciones que permitan regular y orientar las relaciones con los distintos medios, así se evitarán malos entendidos y se tendrá coherencia con las distintas actividades de la organización.

1.1.1.4 COMUNICACIÓN INTERNA: Coordina la comunicación existente entre el personal de la organización, es una de las áreas más importantes dentro de las actividades de la Comunicación Corporativa y últimamente ha surgido con mayor fuerza, ya que ha sido tema de estudio de importantes investigadores de la comunicación organizacional.

En párrafos anteriores se ha hecho una especial mención a esta área porque constituye nuestra base de investigación y diagnóstico de nuestro trabajo. Por ello, más adelante haremos más énfasis en la comunicación interna, con el fin de que queden claros los conceptos y del por qué es relevante.

1.1.2 LAS COMUNICACIONES EN LA EMPRESA MODERNA

Es importante lograr que la estrategia que se ha planteado la empresa, sea conocida por cada uno de los miembros de la organización con el fin de que cada uno de ellos aporte con sugerencias e ideas en sus respectivos departamentos y sobre todo se sientan parte de Repycom; esto es muy importante porque si el público interno colabora en los proyectos y

aporta con sus puntos de vista, fácilmente se podrá llevar adelante acciones que impliquen un mejor desarrollo para alcanzar el objetivo común que se traza la empresa.

Una buena comunicación, en la actualidad, no se basa simplemente en enviar un boletín, un memo, mail, oficio u otros, en el momento y lugar adecuado; una buena comunicación va más allá de eso, es establecer diagnósticos que nos permitan conocer la realidad y la verdadera situación de la organización o departamento al cual vamos a dirigir nuestros esfuerzos. Una vez que se ha obtenido resultados de un diagnóstico, se puede plantear, diseñar y proponer las estrategias de comunicación que resultarán más eficaces.

En nuestros días, a pesar de que son varias las empresas que no tienen un área de comunicación, otras han puesto un importante énfasis en esto, por ello, para varias organizaciones, la comunicación corporativa ha dado un giro tan interesante que una crisis de imagen ahora es tan grave como una crisis financiera, especialmente en el caso de industrias cuyo valor se ve influenciado por el prestigio y posicionamiento de sus marcas.

1.2. COMUNICACIÓN INTERNA

Una parte fundamental de la Comunicación Corporativa es el tratamiento de la Comunicación Interna; las comunicaciones que se generan en las organizaciones, producto de la relación existente tanto entre el personal y la gestión o alta gerencia como también entre los miembros del personal (Trabajadores, mandos medios, etc.), constituyen la Comunicación Interna. Toda esa relación basada entre cualquiera de los miembros de una organización es parte de la Comunicación Interna.

La parte interna de una empresa se torna fundamental porque desde allí parten las cosas positivas o negativas de una empresa. Cada uno de los componentes que forman parte de

una comunicación interna son relevantes para llevar a cabo estrategias que ayuden a la organización.

Debido a que la comunicación se encuentra en todas las organizaciones, sin un correcto manejo de la misma, ninguna empresa podrá sobrevivir; en esto radica la importancia de que los miembros de una empresa se sientan parte de la misma para que, con su comunicación individual, puedan transmitir al público externo la mejor imagen de la empresa a la que representan.

Sin embargo, para que este sistema funcione es necesario que la estructura de la organización sea la adecuada para comunicarse con los entornos, y reaccionar específicamente a sus solicitudes; de ahí que se dice, como una premisa, que el verdadero responsable de la comunicación de la organización es el Gerente General, quien proporcionará la estructura adecuada para que la comunicación fluya de manera ágil en todas sus direcciones y llegue a todos los sectores. El Gerente General debería ser el mejor comunicador interno.

Con esto, su responsabilidad también radica en que ninguno de los miembros de su empresa se sienta excluido de actividades o proyectos que se propongan en la organización.

El trabajo de la comunicación interna, muchas veces es limitado porque sus actividades no van más allá del manejo de carteleras, llamadas en ese momento para avisar de algún imprevisto, uno que otro boletín y nada más. Es probable que uno de los puntos más relevantes, para llevar a cabo una excelente comunicación interna en las empresas, sea el de que sus miembros se sientan identificados con su lugar de trabajo.

Son muchos autores los que señalan la importancia de generar un compromiso con la misión, visión y principios; hemos tomado en consideración lo que señala Senge “Generar, de parte del personal, una mística de compromiso con la misión visión, principios y valores de la organización de tal manera que se pueda lograr una visión compartida y que cada uno de sus miembros en cierto modo se “pongan la camiseta” (Senge, La Quinta Disciplina, 492).

Que sus miembros puedan sentir que son parte de la organización y que, además, sientan que son tomados en cuenta, hace que ellos tengan una completa identificación con la empresa; esto nos llevará a que haya una reducida conflictividad laboral, que a la larga lo que hace es perjudicar a la organización; como podremos leer más adelante de forma detallada, según las encuestas, en Repycom, varios son los Departamentos que presentan esta situación, debido a que no pueden establecer acuerdos en asuntos que se solucionan simplemente con una correcta organización y comunicación, asuntos que no requieren más que las dos pautas mencionadas y que pueden ser un aporte positivo. Según los resultados, el Departamento de Ventas con el Departamento Técnico y Facturación son los que más presentan un grado de conflictividad laboral entre ellos.

Por otro lado, la identificación con la empresa hará incrementar la productividad y que los miembros sientan que la empresa “*es suya*”, por ende, el rendimiento de los empleados hacia Repycom –en este caso- será mayor.

“Actualmente ya no funciona el sistema “yo ordeno y mando”. Por esta razón, para que los trabajadores aporten su colaboración y esfuerzo a la consecución de los objetivos de la empresa, quieren saber cuáles son esos objetivos y quieren conocer también cuál es la realidad de la empresa, su posicionamiento en el mercado, sus

proyectos de futuro y, en definitiva, su viabilidad. Quieren compartir, quieren cooperar”. (Elías, Más Allá De La Comunicación Interna, 306).

“Con este propósito Comunicaciones Internas deberá realizar estrategias que permitan fomentar una cultura, acorde con sus cuatro finalidades principales:

Comprensión.- Permite a cada miembro dominar los componentes de su trabajo contribuyendo a la eficiencia de la tarea. El trabajador puede mejorar el conocimiento de su trabajo, la empresa y la organización.

Sirve de soporte al aprendizaje individual, incorpora el “know how” y los cambios del entorno, con el fin de conocer el contexto en el que se trabaja, la ampliación de los conocimientos y su clarificación.

Confrontación.- Permite a cada miembro situarse, encontrar su posición y su rol en la empresa, así como el de los demás, lo que facilita su adaptación.

Ayuda a que cada trabajador encuentre su lugar dentro de los procesos de cambio, a su vez permite ajustar las relaciones. El clásico ejemplo de esta función es el programa de Inducción de personal, en el que se facilita la apropiación del lugar del trabajador dentro de la organización.

Circulación.- Facilita la coordinación entre los equipos y su actuación en conjunto. Permite administrar los flujos de información, coordinar, orientar, controlar y corregir el conjunto de tareas y reducir las barreras funcionales. En otras palabras ayuda a la generación de una red interna que promueva el trabajo conjunto y la creatividad.

Cohesión.- Genera identidad y refuerza la identificación de los miembros.

Favorece el intercambio al interior de la organización orientado a generar una identidad y cultura común” (Henriet, Auditoria De Las Comunicaciones Internas, 38).

Entre otros, estos factores son importantes para que la comunicación interna funcione de forma oportuna dentro de una organización. Se propone, sobre todo, tener en cuenta a los miembros como parte importante de la empresa y no solo como trabajadores, sino también como una parte activa que desea participar en cada actividad de la misma. Así, es posible que se consiga alcanzar una comunicación interna eficaz con resultados eficientes que ayuden a la organización a mantener a su público interno más identificado con su lugar de trabajo y, sobre todo, que se sientan parte de él.

Es necesario que la Comunicación no se identifique con el apoyo de una sola persona, este trabajo debe ser compartido y apoyado por todos, desde el más alto nivel de la empresa o de la institución. Es importante, entonces, que una empresa tenga a una persona que maneje su área de comunicación, que se responsabilice por ello y que asuma un rol relevante. La persona encargada estará a cargo de definir la política y las estrategias que empleará, así podrá ejecutar las acciones que llevarán a la empresa a conseguir fines positivos.

Hay que trabajar en varias áreas, sobre todo dar énfasis a la imagen de la institución, no solo externa sino también interna; uno de los mayores retos en Repycom es conseguir que al menos la mayoría de sus miembros, se sienta parte importante de la empresa y que los colaboradores tengan un espíritu de mayor identificación hacia ella.

1.3 SÍNTESIS

Debido a que la comunicación se encuentra en todas las organizaciones, hoy en día, es un reto para todas las empresas llevar adelante una comunicación efectiva con el público interno.

La comunicación en las organizaciones es fundamental, “No es posible no comunicarse” (49), porque no es posible vivir sin comunicación; empresa que no maneje bien su comunicación, tiene la posibilidad de desaparecer. Cada forma que utilizamos a diario es una manera de comunicarnos, por ello se hace indispensable que una persona maneje la comunicación en forma responsable, no simplemente pasando un boletín o haciendo algunas llamadas, sino también aportando con conocimientos y estrategias que ayuden a desarrollar a una organización.

Por ello, se habla de la Comunicación Corporativa, la misma que está conformada por cuatro aspectos fundamentales: “Comunicación Comercial, Comunicación Institucional, Comunicación Social y Comunicación Interna” (239); todas ellas juegan un papel muy importante en el desarrollo de una empresa; sin embargo, nuestra base de estudio es la Comunicación Interna.

La Comunicación Interna es la que se genera dentro de las organizaciones y es fundamental que esté bien llevada porque en ella radica el hecho de que los miembros de una empresa se sientan a gusto en la misma. Para que esta comunicación funcione es necesario que la estructura de la organización sea la adecuada para comunicarse con los entornos y reaccionar específicamente a sus solicitudes.

Se propone tener en cuenta que una empresa tenga a su personal como una parte importante, que no sean vistos solamente como trabajadores, sino como una parte activa que desea aportar, colaborar y esforzarse.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

Como se ha mencionado antes, es indispensable que se lleve una comunicación interna efectiva para que todos los miembros de Repycom estén bien informados y, sobre todo, que puedan ser parte de la empresa; por ello, es que en este proyecto se ha llevado a cabo un Diagnóstico, el mismo que se ha hecho indispensable porque de lo contrario, no se podrá obtener brechas para el mejoramiento de la comunicación interna.

A través de este Diagnóstico nos ayudaremos para poder revisar de manera más propicia lo que piensa o qué opina el personal de Repycom; se pretende encontrar cuáles son los puntos fuertes, los mismos que nos ayudarán a cambiar los puntos débiles de la organización.

Este Diagnóstico nos permite saber cuál es la verdadera situación que se vive dentro de la empresa, haciendo énfasis en el clima organizacional y en la relación laboral del personal.

Una vez que obtengamos la información necesaria, podremos proponer nuevas formas de comunicación o reforzar las que ya existían, con el fin de que la comunicación interna mejore.

2.1.1 METODOLOGÍA EMPLEADA.

Para poder diagnosticar con certeza y tener datos valederos y reales se contemplaron procedimientos que nos ayuden a recolectar datos y hacer un análisis de la información.

2.1.1.1 ENTREVISTAS

En este método se entrevistó a cuatro miembros del personal de Repycom; las preguntas se fueron dando poco a poco y duraron aproximadamente entre 45 minutos a 1 hora.

Se entrevistó a una persona del Área de Ventas, a una persona del Departamento Técnico, al Gerente General y al Gerente de Ventas. (Ver en Anexos)

Las entrevistas fueron totalmente confidenciales y, al hablar con algunos de los entrevistados, se aseguró que no se revelarían los datos que se obtuviesen de las mismas.

2.1.1.2 ENCUESTAS.

Las encuestas se aplicaron a la mayor parte del público interno de la empresa. Hay aproximadamente 22 personas laborando en Repycom y la encuesta la llenaron 20 personas.

A través de este procedimiento se pretendió tener los datos cuantitativos para poder analizar más claramente. La encuesta estaba compuesta por 33 preguntas. (Ver Anexos)

2.1.2 PROCESAMIENTO DE DATOS Y ANÁLISIS

Una vez reunida la información necesaria de los dos procedimientos anteriores, se procedió al análisis de los datos. Para el análisis de las encuestas se hizo uso de técnicas computacionales que permitan el procesamiento estadístico de los datos; por ello, utilizamos el software SPSS (Statistical Package for the Social Studies).

Posterior a la recolección de datos cuantitativos y cualitativos, se obtuvo información suficiente para hacer el respectivo Diagnóstico.

2.1.3 DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA DE REPYCOM CORP.

2.1.3.1 ANTECEDENTES

Repycom Corp. es una empresa con matriz en Cuenca que funciona desde 1973; en la actualidad es necesario trabajar en un mejoramiento en su comunicación interna, con el fin de que su público interno interactúe y se sienta más identificado con la empresa. Dentro de la organización han funcionado diferentes formas de comunicarse, sin embargo como poco a poco la empresa ha ido creciendo, se ha visto la necesidad de incrementar nuevas formas y de mejorar las ya existentes.

2.1.4 RESULTADOS DE LA TABULACIÓN DE LOS DATOS.

Debido a que hubo una parte cualitativa y una cuantitativa, los resultados de las entrevistas fueron:

RESULTADOS CUALITATIVOS

Todas las personas que nos ayudaron señalaron estar concientes de que el personal de Repycom está desmotivados y que se necesita poner en marcha nuevos espacios de comunicación para que los miembros de la empresa se unan más.

Además, sobre la inducción, señalaron recordar cómo fueron sus primeros días de trabajo. Una persona reconoció que no hay un Manual de la Empresa en donde se señale sobre las funciones de cada persona ni otras especificaciones.

Todos los entrevistados hablaron sobre el ambiente de trabajo; se señaló que existen problemas entre los Departamentos y 3 de ellos nombraron la relación no tan buena entre el

Departamento Técnico y el Área de Ventas; sin embargo, dijeron que entre otros Departamentos también hay problemas, aunque en menor grado.

Se refirieron a que los problemas solo se limitan al sentido laboral, más no al personal; aunque señalaron llevarse bien con todos y dar apertura para que sus compañeros les cuenten algo personal.

Dijeron considerar que sí hay grupos divididos y una persona acotó que el personal suele “llevarse más con el que está a lado”. De hecho, algunas personas manifestaron que la división se nota claramente porque los que están en la planta de arriba laborando son un grupo y los de la planta de abajo son otro.

Además, “me da la impresión de que la gente utiliza la ley del poco esfuerzo en las cosas que hace”, algunos piensan que sus compañeros no llegan con ánimos a trabajar, no ponen mayor esfuerzo en sus actividades y que no dan lo mejor.

Como punto fundamental señalaron los entrevistados que uno de los mayores problemas que enfrenta –de forma interna- Repycom es que hay una falta de coordinación en las actividades laborales y eso contribuye a que existan problemas entre algunos Departamentos.

Generar más motivación en el personal de la empresa es un reto al cual debe enfrentarse Repycom; las personas están concientes que existe desmotivación y que hay una carencia de trabajo en equipo; el compañerismo se ha perdido y la comunicación interna –dice un entrevistado- ha sido mejorada con nuevos canales como el correo electrónico.

La desmotivación –dice otra persona- se da también “porque somos aguados”; dicen que sí hay espacios para las actividades sociales, sin embargo “como no somos dinámicos” la

gente suele irse y no participar mucho de estos espacios. No tienen facilidad para proponer nuevas actividades sociales porque la gente no participa, más no porque Gerencia no dé apertura para ello.

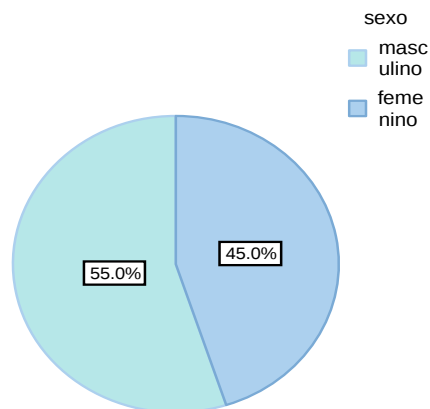
RESULTADOS CUANTITATIVOS

Por otro lado, en la parte cuantitativa, después de tabular las 20 encuestas se obtuvo los siguientes datos, los cuales fueron hechos tomando en cuenta que los cruces respectivos se debían hacer con la edad junto con cada factor importante y que debía ser necesario mencionar.

Antes de analizar por temas, es indispensable saber que en Repycom están trabajando más hombres que mujeres:

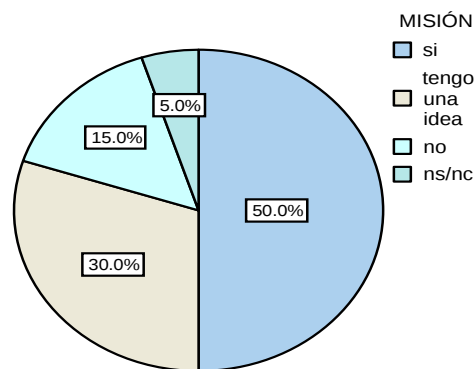
Hombres: 11, lo que equivale a un 55%

Mujeres: 9, equivalente al 45%.



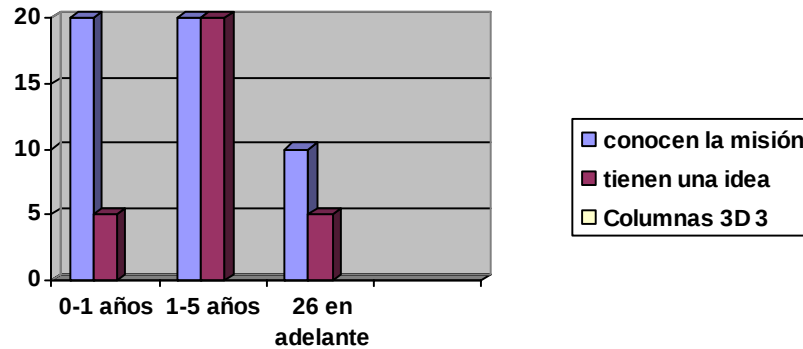
2.1.4.1 CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN, VISIÓN Y PROYECTOS.

Repycom, al igual que todas las empresas, cuenta con una misión, visión y proyectos trazados, por ello es importante que sus miembros tengan conocimiento de esto; sin embargo, estos factores no han sido bien difundidos a todo el personal, por lo que un buen número desconoce estos puntos fundamentales de la empresa.

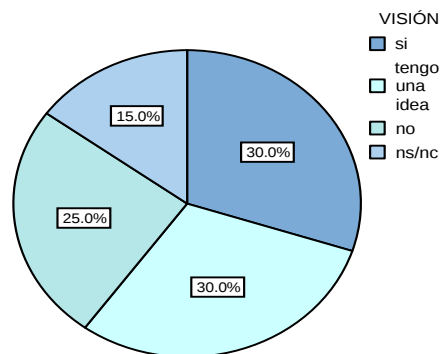


Como lo señala la figura, solo la mitad del personal conoce de la misión, un 30% tiene una idea y un 15% no sabe nada acerca de este tema.

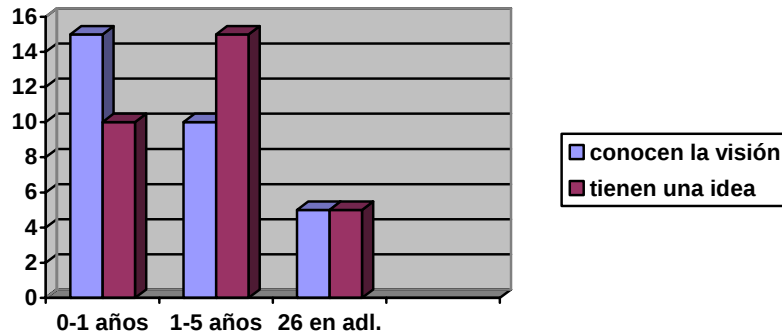
El conocimiento de la misión, de alguna manera está relacionada a los años de trabajo; es importante esto porque de las personas que tienen menos años laborando en la empresa, la mayoría conocen de la misión o al menos tienen una idea. Así, los resultados nos muestran que, de un 50% de todos los entrevistados, el 40% de las personas que laboran de entre 0 a 5 años, tienen pleno conocimiento de la misión.



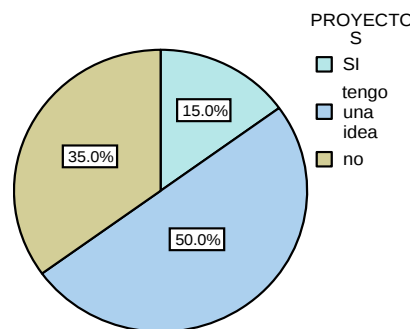
Por otro lado, sobre la visión, solamente 6 personas (30%) sí tienen claro cual es la visión de la empresa, también 6 (30%) tienen una idea de lo que es este tema, sin embargo 5 (25%) no tienen ninguna idea de la visión. 3 (15%) personas no contestaron.



Lo mismo que en la misión ocurre en la visión, las personas de menos tiempo de trabajo en la empresa, conocen más del tema o al menos tienen una idea de la visión, esto no sucede con los que trabajan más tiempo. Es decir, estadísticamente comprobado con las encuestas, los resultados muestran que del 30% de los que sí conocen la visión, el 15% corresponde a las personas de menos de un año de trabajo; del otro 30% que señalan tener una idea de la visión, el 10% corresponde a las personas que laboran menos de un año en la empresa y un 15% a los que tienen de entre 1 a 5 años de trabajo en Repycom.



Sobre el tema de los proyectos de REPYCOM, solamente 15% de las personas creen conocer bien los principales proyectos; 50% tiene solamente una idea y el 35% piensa no conocer nada sobre los proyectos relevantes.

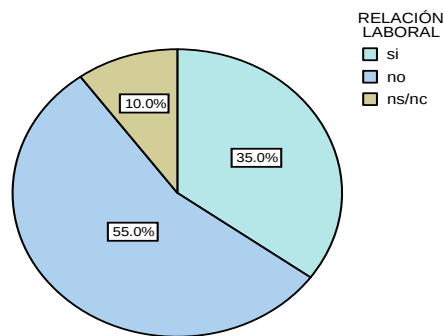


Casi lo mismo ocurre con el conocimiento de los proyectos, un 15% de las personas de entre menos de un año y 5 años de trabajo en Repycom conocen bien los proyectos; un 30% de los empleados que laboran de entre menos de un año y 5 años, tienen al menos una idea sobre los proyectos de la empresa; igual un 30% del personal que está en ese mismo rango de edad, no conoce de lo proyectos.

2.1.4.2 SOBRE EL CLIMA LABORAL.

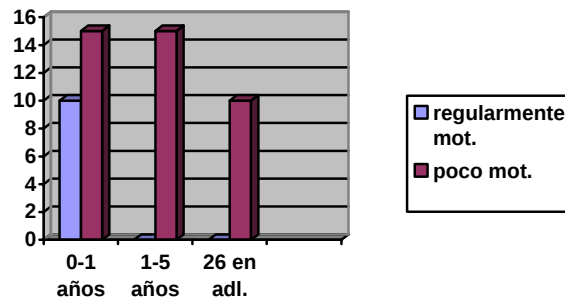
En la empresa, no hay problemas personales de trascendencia- los problemas laborales son los que complican el ambiente; la falta de coordinación de los Departamentos ha hecho que muchas personas se encuentren en situaciones incómodas y difíciles; tal es el caso de las personas de los Departamentos de Ventas con el Departamento Técnico; ambos solicitan consideración por parte del otro porque cada uno se ve afectado a su manera por la falta de coordinación que existe en las actividades laborales. Esta situación se ve reflejada en las entrevistas.

Refiriéndonos a la relación laboral, los resultados de la encuesta señalan que un 35% opina que si hay una buena relación laboral en la empresa, sin embargo el 55% dice que no hay una buena relación laboral con los compañeros y el 10% no contesta.

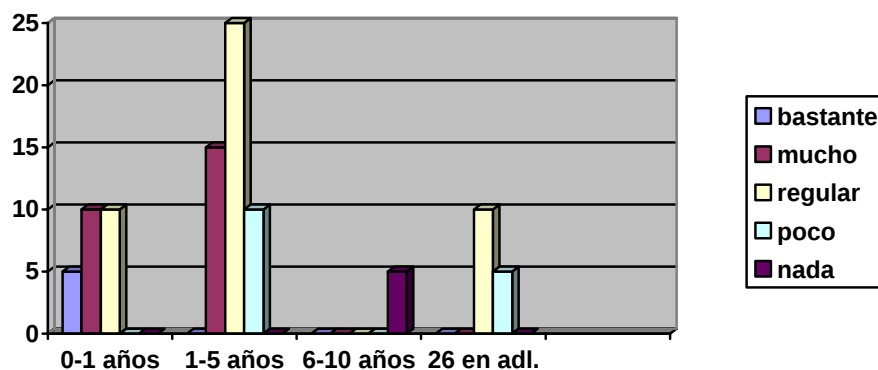


Haciendo énfasis en la relación entre los años de trabajo y la desmotivación, se llega a la conclusión que los que están menos años de trabajo están más motivados o algo motivados en la empresa, (10%, menos de 1 año trabajando y 30% de entre menos de un año y 5

años); sin embargo, también un 35% de los encuestados están desmotivados y pertenecen al tiempo de trabajo de entre 1 a 5 años.



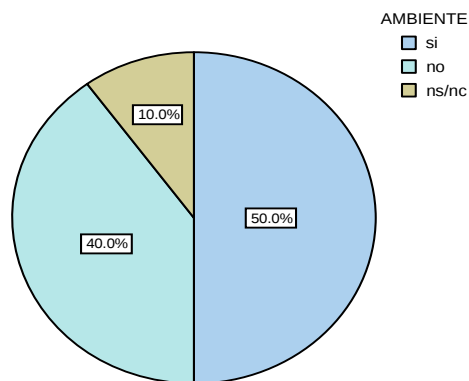
En otro tema, en el caso de la colaboración, si hacemos una relación de los años de trabajo con la colaboración, según los datos, un 35% de las personas de entre menos de 1 año hasta 5 años de trabajo colaboran regularmente y un 25% en el mismo rango colaboran mucho. Las personas más jóvenes son las que más colaboran, porque según las encuestas un 25% colabora regularmente y un 25% de entre 20 y 40 años colabora mucho en las actividades de Repycom.



A pesar de que la empresa funciona por Departamentos, al referirnos al ambiente de trabajo e inclusive de compañerismo, algunas personas tienen identificada a la organización

como dos partes “una arriba y otra abajo”; es decir, las personas tienen la percepción de que los de la planta de arriba son un grupo y las personas que laboran en el piso de abajo son otro grupo.

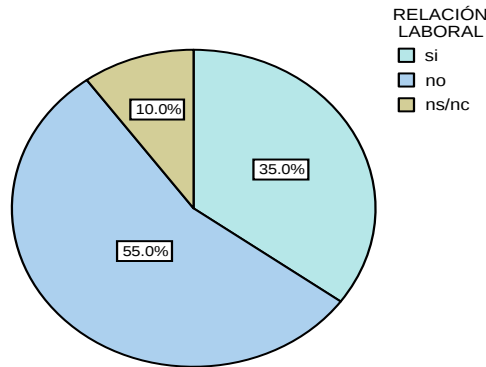
El ambiente de trabajo que se vive día a día en la oficina, 50% de las personas contestaron que sí hay un buen ambiente de trabajo –representa la mitad de la empresa-, el 40%, -que también es un número considerable- piensan que no hay un buen ambiente de trabajo y el 10% se abstiene de contestar la pregunta.



La mayoría de las personas (40%) de entre menos de un año y 5 años de trabajo en la empresa, piensa que si hay un buen ambiente de trabajo en la oficina y un 25% de las personas del mismo rango, acotan que no hay un buen ambiente de trabajo.

Es posible que el ambiente de trabajo esté relacionado a los problemas que existen en la falta de coordinación en algunos Departamentos y su relación laboral; por ello entre los departamentos, el 35% de las personas creen que si hay una estrecha relación; un 55% creen que no hay buena relación entre los diferente Departamentos y 10% no contestaron.

A continuación, el gráfico muestra en detalle los datos.

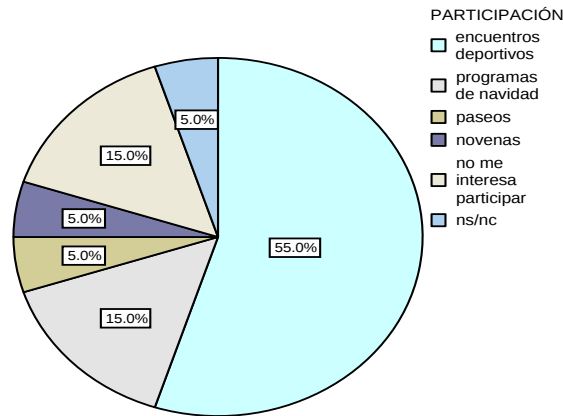


Los Departamentos en donde más se presenta problemas es entre Ventas, Departamento Técnico y Facturación, porque consideran que no hay una buena coordinación entre ellos.

Además, un 30% de los encuestados señaló que el Área de Gerencia Financiera es un Departamento que tiene problemas laborales con otros.

Al área de ventas también se lo relaciona con algún problema con el Área de la Gerencia General, sin embargo, esto es en menor grado (15%).

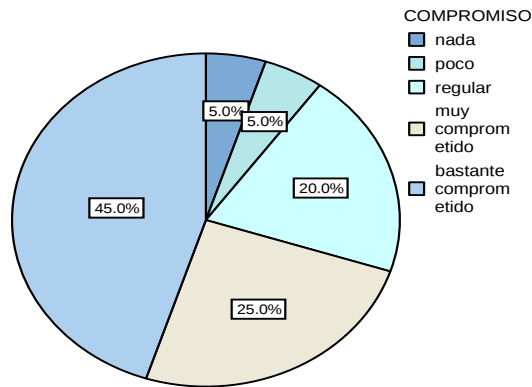
Son indispensables los espacios de actividades sociales que incentiven a sus miembros a crear un mejor ambiente. En las encuestas, el personal anotó querer participar en actividades sociales como encuentros deportivos, (55%); programas de navidad, (15%), paseos y novenas en menor porcentaje.



De hecho, el 45% de los encuestados que pertenecen al rango de edad de entre 21 a 40 años, dijo estar dispuesto a participar en actividades como encuentros deportivos; a otro porcentaje de personas de entre 31 a 40 años, les gustaría participar en programas de navidad u otro tipo de actividades.

2.1.4.3. SOBRE EL COMPROMISO

Cuando se preguntó en la encuesta ¿Qué tan comprometido se siente Ud. con la empresa? la situación, aunque no es excelente, es buena porque el 45%, que representa casi a la mitad de la empresa, dicen sentirse bastante comprometido con REPYCOM, al contrario de un 5% que contestó que no está nada comprometida con la empresa.

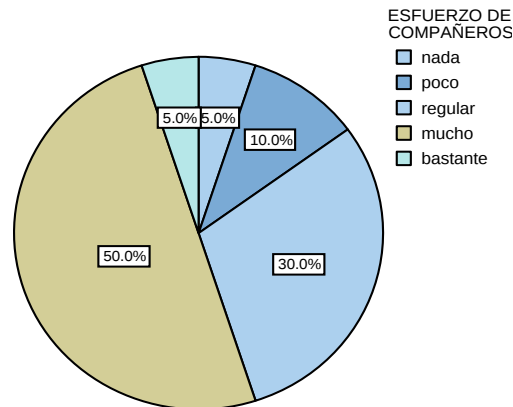


El resto al menos siente algo de compromiso con la empresa, lo que permite darnos cuenta que si se trabaja sobre este punto, se puede lograr que las personas se sientan parte de la organización.

Así, el compromiso también está ligado también a los años de trabajo, pero contradictoriamente, el 40% del personal que ha laborado desde menos de un año hasta los 5 años, siente bastante compromiso con la empresa y un 15% de personas de la misma edad, están muy comprometidas.

2.1.4.4 SOBRE EL ESFUERZO

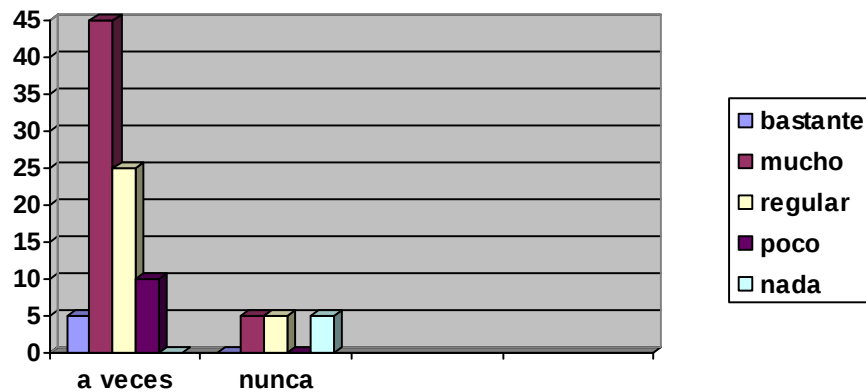
En el tema del esfuerzo que percibe el personal de REPYCOM, dedican sus compañeros a las actividades laborales, un 50% anotó creer que sus compañeros dedican mucho a sus funciones; el 5% dijo que el esfuerzo es bastante; 30% acotaron que es regular el esfuerzo de sus compañeros; 10% contestó que poco y otro 5% anotó que no hay ningún esfuerzo de sus compañeros en las actividades que les han sido asignadas. El siguiente gráfico muestra con claridad los porcentajes.



Por otro lado, el 15% del personal que trabajan en la empresa percibe que las personas de altos cargos dedican mucho esfuerzo en sus actividades laborales; otro 15% dijeron que es bastante el esfuerzo dedicado; un 40% percibe que los principales de la empresa dedican un esfuerzo regular, poco o nada en sus funciones.

Agregando la relación de los años de trabajo con el esfuerzo que suponen dedican las personas a sus labores, el 45% de tiempo entre menos de un año y 5 años, piensa que sus compañeros sí dedican mucho esfuerzo a sus actividades en la empresa; otro 20% de las personas de entre 1 y 5 años de labor en la empresa, cree que sus compañeros dedican solamente un esfuerzo regular.

Cuando se preguntó ¿Cuándo sus compañeros tienen algo pendiente por terminar, ellos prefieren quedarse tiempo extra? Y relacionando con ¿Califique el grado de esfuerzo que supone Ud. dedican sus compañeros a las actividades?, el 10% dijo que a veces se queda, dedicando un menor esfuerzo; un 25% señaló que a veces se quedan, sin embargo, dedican un esfuerzo regular a las actividades pendientes y un 45% cree que si sus compañeros se quedan a veces, dedican mucho esfuerzo en realizar las tareas pendientes.



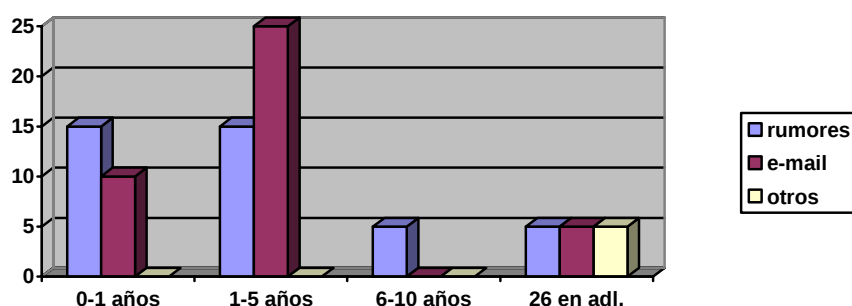
2.1.4.5. SOBRE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Debido a que Repycom es una empresa líder en el área de equipos y suministros de oficina, área de computadoras y equipos de telefonía, no puede dejar a un lado la tecnología como parte importante en su comunicación interna. La comunicación formal, “entendemos por formal a toda comunicación que utiliza algún tipo de tecnología para poder llegar a su destinatario” (70) que se ha llevado hasta el momento en Repycom debe ser mejorada y se debe hacer un especial énfasis en ello, porque –por ejemplo- el correo electrónico que en la actualidad se utiliza como parte de la comunicación interna de la empresa es muy bien aceptado como medio, debido a que los miembros tienen facilidad de acceder a él, sin embargo se lo usa mayormente con fines laborales. Otro recurso que funciona en la empresa es la cartelera, sin embargo ésta no es actualizada constantemente por los miembros. Se envía

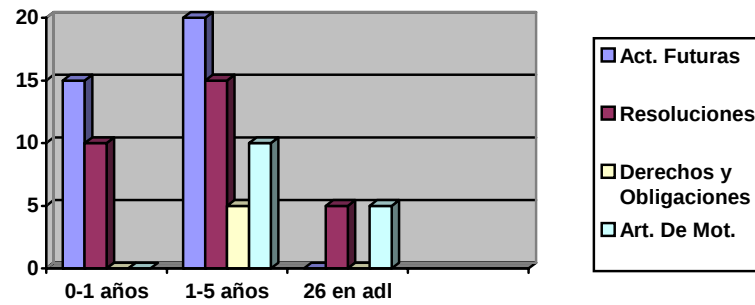
oficios en el caso de ser estrictamente necesario, de lo contrario, si hay algo que conversar del trabajo, algunas veces se lo hace de forma personal.

Se relacionó a los años de trabajo con la pregunta si les gustaría conocer más sobre diferentes actividades, los resultados obtenidos fueron: a un 35% de las personas entre menos de 1 año de trabajo y 5 años, quisieran conocer sobre actividades futuras de la empresa; en el mismo rango de edad, a un 25% le gustaría conocer sobre resoluciones que involucren al personal de la empresa y un 10% de entre 1 a 5 años, quiere conocer sobre artículos de motivación.

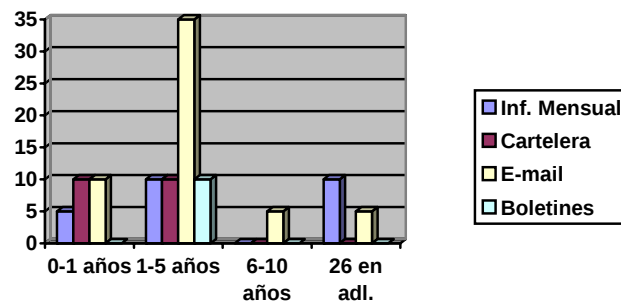
Se hizo la relación del tiempo de trabajo en la empresa y a qué medio –por lo general- recurren para informarse, los resultados fueron que las personas de menos tiempo de labor en la empresa son los que más recurren a los rumores y al correo electrónico.



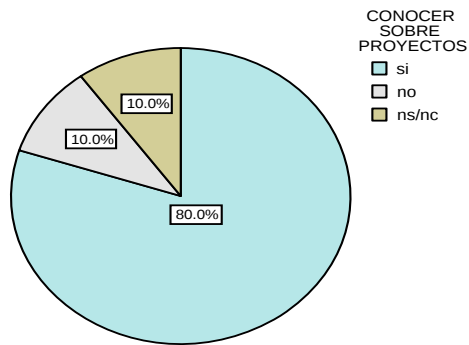
Otro dato significativo es la relación entre el tiempo de trabajo en la empresa y sobre de qué les gustaría saber más; las personas de menos tiempo de trabajo (entre 0 a 1 años: 15% y 1-5 años: 20%) están interesadas –principalmente- en conocer sobre las actividades futuras de la empresa y en resoluciones que involucren a los empleados (entre 0 a 1 años: 15% y 1-5 años: 10%).



Sobre la preferencia de por cuál medio quisieran ser informados, según los años de trabajo, las personas de 1 a 5 años son los que mayormente prefieren el recurso del correo electrónico (35%), seguido de la cartelera en personas de la misma edad; sin embargo, hay un 10% del personal (corresponde a 26 años en adelante), quisieran ser informados a través de un informativo mensual.



Por otro lado, 8 de cada 10 personas quieren conocer más sobre los objetivos y proyectos de la empresa; los resultados fueron que un 80% dijo que le gustaría conocer más sobre esto.



Esto es muy importante porque la gente que labora en la empresa, siente la necesidad de saber de los proyectos; esto puede ayudar para que se sientan más identificados con REPYCOM y –sobre todo- se sientan parte activa.

2.1.5 ANÁLISIS INTERNO

2.1.5.1 FORTALEZAS

- Uso de canales de comunicación como cartelera y correo electrónico.
- Apertura para conversar con el Gerente General.
- Existencia de actividades sociales.
- Reconocimiento de los altos mandos de mejorar la comunicación interna.
- Organización relativamente pequeño en número de empleados, lo que facilita aplicar mejoras en la comunicación.
- Estilo de liderazgo de los altos mandos.
- El personal interno propuesto a colaborar en mejoras de la comunicación interna.
- Conocimiento de misión, visión y proyectos de personas de menos años de trabajo.
- Más de la mitad del personal quiere conocer sobre los proyectos de la empresa.

2.1.5.2 DEBILIDADES

- Canales de comunicación existentes no han sido bien utilizados.
- Falta de un Área de Comunicación
- Falta de una persona responsable de la comunicación interna.
- Desconocimiento por la mayor parte de las personas que trabajan más años en la empresa de la misión, visión y proyectos.
- Los altos mandos no han difundido los proyectos de la empresa a todo su personal.
- Problemas de comunicación mayormente con Gerencia Financiera.
- Falta de coordinación en las actividades laborales entre Departamento Técnico y Ventas.

- Falta de un Manual de la empresa.
- Falta de motivación.
- Falta de capacitación en temas de motivación.
- El personal percibe que hay grupos divididos.
- Poca participación para proponer nuevas actividades, por parte del personal.

2.1.6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Repycom Corp. es una empresa que con el transcurso del tiempo ha evolucionado en el manejo de vías de comunicación, sin embargo, ha presentado varios problemas entre diferentes Departamentos por la mala coordinación que existe, sobre todo en Ventas, Facturación y Departamento Técnico. Se necesita, por tanto, establecer que una persona se encargue de dicha coordinación entre los tres Departamentos, con el fin de solucionar este problema.
- Existe una falta de conocimiento de la Misión, Visión y Proyectos de la empresa, esto puede contribuir para que el personal no se sienta parte de la organización; además, el poco conocimiento que hay sobre estos tres factores fundamentales está ligado a los años de trabajo; contrario a lo que se piensa, las personas que trabajan más años dentro de Repycom, son las que menos conocen sobre la Misión, Visión y Proyectos, más bien el conocimiento o la idea que se tiene de estos temas, está ligado directamente a que las personas de menos años de trabajo son las que más los conocen. Por lo tanto, es indispensable proponer un programa en donde se trate de re-inducir a todo el personal, con el fin de explicar la importancia de estos factores, para que los empleados tomen conciencia de cuán relevante es esto.

En Repycom existe una percepción de las personas de que sus compañeros de trabajo están muy desmotivados, esto se debe a la falta de espacios que permitan motivación e integración entre el personal; se propone optar por dictar charlas de motivación e incluso realizar actividades sociales que permitan la participación de todo el personal. Incluso en los resultados de las encuestas, las personas de más años de trabajo son las que están menos

motivadas, contrario a las personas de menos años de trabajo (0 a 5 años) que sienten más motivación.

- En la parte de los medios de comunicación, Repycom ha hecho uso de varias vías, con el fin de mejorar las falencias comunicacionales, sin embargo, aunque los miembros dicen sentirse satisfechos con las vías, no se ven resultados en la forma en cómo se están usando, de lo contrario, no habría una mala coordinación entre algunos Departamentos; el uso del correo electrónico es aceptado por la mayor parte del personal, sin embargo debe optimizarse su uso; la cartelera es otro recurso que actualmente se utiliza en la empresa, aunque no con muchos resultados porque no está actualizada constantemente; se propone actualizarla cada semana y que su contenido sea de interés para todo el personal, no solo con asuntos externos de la empresa, sino también con artículos cortos de motivación, saludos, espacio para las actividades que competen a los miembros de la empresa, así como los proyectos y resoluciones que se tomen y en donde se inmiscuya a los empleados.
- Se han organizado varias actividades sociales con los miembros de la empresa, sin embargo, no ha tenido mayores resultados porque aún no se puede superar el tema de la desmotivación; se propone realizar un Taller de Motivación, en donde participen todos los miembros y en donde se los incentive a unirse con sus compañeros y a tener una mejor relación, tanto laboral como personal.

Repycom Corp. tiene muchas falencias en el área comunicacional, por ello, la empresa necesita de una persona que se encargue de su comunicación, esta persona deberá estar relacionada con todos los miembros de la organización, mantener una excelente relación y

tener claros principios como: veracidad, seriedad, responsabilidad y compromiso, con el fin de que difunda la información de forma oportuna y neutral, e inclusive que ayude a proponer estrategias para mejorar la parte de la comunicación interna.

- El personal de Repycom contestó estar interesado en participar en encuentros deportivos; se propone este recurso como parte de una actividad social y que ayude al personal a unirse a participar, para que haya más compañerismo.
- Uno de los problemas es que las personas no están identificadas claramente con la Misión, Visión y Proyectos de la empresa; se propone que cuando ingrese un nuevo miembro, se haga énfasis en estos tres puntos fundamentales que, a largo plazo, es posible que a través de esto se contribuya a que los nuevos miembros sientan compromiso con la empresa.
- El personal de la empresa quiere estar mejor informado sobre actividades, resoluciones, artículos de motivación, actividades sociales, entre otros; por ello, se propone la creación de un informativo mensual que contenga los puntos antes señalados. Se pretende que por dos formas: ya sea de forma tangible y como por correo electrónico, llegue a todo el personal de la empresa.

CAPÍTULO III

PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN REPYCOM CORP.

Después de haber obtenido datos que fueron relevantes para un correcto diagnóstico y para saber qué es lo que piensa el personal interno de Repycom, se puede proponer diferentes maneras de mejorar la comunicación y, en algunos casos, hacer énfasis en los canales ya existentes.

Uno de los mayores problemas que enfrenta Repycom en este momento, según la encuesta realizada, es la desmotivación de sus miembros; no sienten muchos ánimos de hacer sus actividades laborales por gusto, sino más bien por obligación, lo que hace que el compromiso sea poco y el esfuerzo que dedican sea solo el necesario.

Para que haya una motivación por parte de los miembros, se debe empezar por crearles un sentimiento de pertenencia a la empresa, esto puede lograrse cuando ellos sepan en las actividades en las que se involucran.

3.2 OBJETIVOS.

- Generar en el personal de la empresa mayor motivación.
- Proponer formas para mejorar la comunicación interna, reforzando incluso las ya existentes.

3.2.1 ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA

Con el fin de alcanzar los objetivos propuestos es necesario elaborar detalladamente cada una de las propuestas hechas.

A continuación presentamos una breve explicación de lo que se propone para alcanzar los objetivos antes mencionados:

3.2.1.1 MOTIVACIÓN.

Para que los miembros se sientan motivados se propone espacios de talleres de motivación; estos espacios pueden ayudar a que los miembros de la empresa se relacionen mejor e interactúen entre ellos. Incluso se puede proponer charlas, no tan extensas, al menos una vez al mes, en donde se incentive a las personas, para que participen más, aporten con ideas y se relacionen.

Otro recurso que se propone es el de fomentar los espacios de actividad social; dichos espacios pueden ser encuentros deportivos –que es lo que el personal en un buen porcentaje dijo que es en lo que le gustaría participar-, reuniones sociales, celebraciones de cumpleaños, celebración de algo importante de la empresa, etc.

3.2.1.1.1 DIFUSIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y PROYECTOS.

Uno de los puntos fundamentales es que el personal de la empresa tenga un pleno conocimiento de la misión, visión y los proyectos que tiene previstos a corto, mediano o largo plazo. Esta actividad va relacionada a la motivación porque puede ser probable que si el público interno conoce más sobre esto, sienta más identificación con la empresa.

Es importante que tanto el personal de altos mandos así, como cargos más pequeños conozcan bien estos factores, por ello se propone elaborar material que contenga la misión, visión y proyectos. El diseño debe ser el apropiado y que motive a leerlo.

Se puede presentar este material en una charla o reunión para todo el personal, recalcando la importancia de saber de esto.

Sin embargo, no solo es necesario entregar material tangible, también vía correo electrónico se lo puede enviar para que haya más probabilidad de ser leído.

Además, en la cartelera se puede agregar material de este tipo, para que esté permanentemente en dicho lugar.

Se puede hacer material que contenga estas pautas, puede ser en un papel adecuado y bien diagramado, con el fin de que en la sala de reuniones o en las oficinas principales se exhiba esto, así cada vez que un miembro del personal entre a cualquiera de estos lugares, podrá leer la misión, visión y principios; y no solo el personal Interno, sino también todas las personas externas que visitan la empresa.

3.2.1.2. MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Si bien se ha utilizado desde hace mucho tiempo atrás recursos como la cartelera y el correo electrónico, es necesario hacer énfasis en ello.

El contenido del correo electrónico no puede –solamente- basarse en información laboral entre el personal, tiene que extenderse más; es decir, a través de él se puede enviar información de interés general, saludos, el informativo mensual, artículos de motivación, etc.

Por otro lado, si bien la cartelera ha sido un recurso utilizado durante este tiempo, no ha sido un medio muy bien explotado, debido a que –inclusive- la información ha estado caduca. Lo que se propone es seguir utilizando el mismo recurso, sin embargo, bien vale la pena que, para que esté actualizada, cada semana, por Departamentos, se turnen la responsabilidad de la cartelera en el caso de no haber una persona responsable del Área de Comunicación.

Lo que se busca es que, todos los miembros tengan un recurso más para informarse. Se propone que la cartelera puede contener:

- Noticias de Repycom.
- Alguna noticia local, nacional o internacional (muy relevante).
- Espacio para la parte social de la empresa (fiestas, cumpleaños del mes, paseos, fotos, reuniones, felicitaciones, avisos, etc.)
- Espacio para que cualquier miembro de la empresa colabore con algún artículo de motivación, del área profesional, etc.)

3.2.1.2.1 CREACIÓN DE UN INFORMATIVO MENSUAL

Aproximadamente el 20% de los encuestados contestó preferir un informativo mensual; un informativo mensual deberá estar elaborado a gusto del personal interno porque lo que se busca es que sea leído por todos.

El material constará de mínimo una hoja y máximo de dos, con el fin de que no sea un texto extenso y que no canse a los lectores.

Se propone 2 maneras para difundir dicho material:

De forma tangible: imprimir para todos los miembros de la empresa. La persona encargada de la comunicación será la responsable de hacerles llegar a todos.

A través de correo electrónico: el mismo material que se ha impreso, deberá ser enviado por internet, a través del correo electrónico.

Como se anotó anteriormente, el material no deberá ser muy extenso. Así mismo, se propone que su contenido puede ser:

- Noticias de la empresa.
- Noticias que competan directamente a los empleados.
- Artículo de motivación.

- Varios.

Deberá llevar –de preferencia- foto(s) en alguna parte del contenido.

3.2.1.2.2 ESPACIO PARA SUGERENCIAS EN LA PÁGINA WEB.

Debido a que Repycom maneja su propio espacio en Internet, es necesario hacer énfasis en que la misma, debe estar actualizada constantemente con noticias de lo que ha logrado la empresa, publicidad, costos y un espacio para las sugerencias, para cualquier persona que ingrese en la página; vale la pena recalcar que en esto nos estamos exponiendo para que tanto el público interno como externo dé su opinión, sin embargo, es una manera para que las personas visiten la página y revisen su contenido.

3.2.1.2.3 REUNIONES FORMALES

Es importante que todos los miembros den sus opiniones y sugerencias, por ello es conveniente crear un espacio de reuniones formales –una al mes- con todo el personal y Gerencia General, o al menos, un representante de cada Departamento, con el fin de que expongan sus quejas, sugerencias, ideas y conozcan de los proyectos que habrá durante ese tiempo.

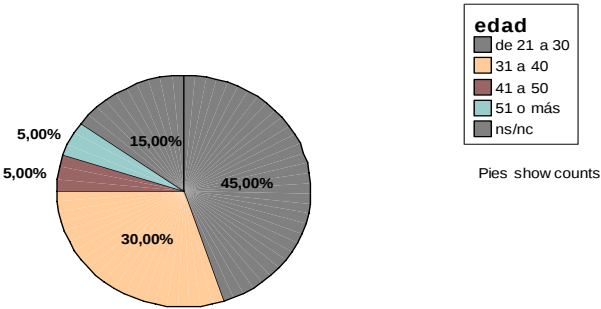
Muchos encuestados señalaron que no hay espacios formales en donde se reúna todo el personal, por ello, es necesaria esta sugerencia.

BIBLIOGRAFÍA

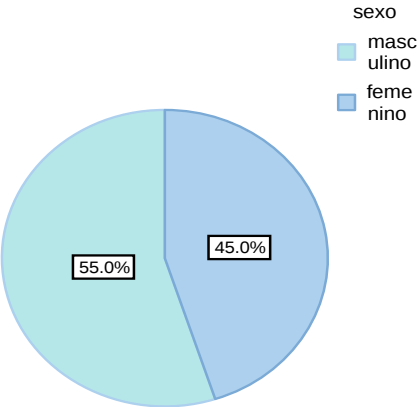
- Ávila, Caroline; Intracomunicación . Tesis de Grado; Cuenca, Ecuador, 184p
- Elías, J; J. Mascaray. 1998. Más allá de la Comunicación Interna. La Intracomunicación. Gestión 2000, S.A., Barcelona, España, 306p
- Henriët, B.; F. Boneu; Auditoría de las Comunicaciones Internas s.n.t. (38p)
- PUC.; 2000. Notas de Curso de Diplomado de Comunicación Corporativa. 2002.
- Senge, P. 1994.La Quinta Disciplina. Juan Granica S.A. Barcelona, España, 492p
- Shmertz, H; Novack W. 1987. El Silencio No Es Rentable. El empresario frente a los medios de comunicación, Planeta, Barcelona, España.
- Watzlawick, P; Helmick, J; Jackson, D, Algunos Axiomas Exploratorios de la Comunicación, 49.

ANEXOS

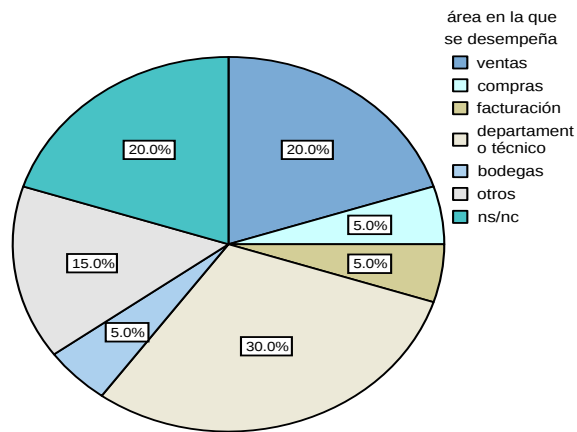
PORCENTAJE POR EDADES



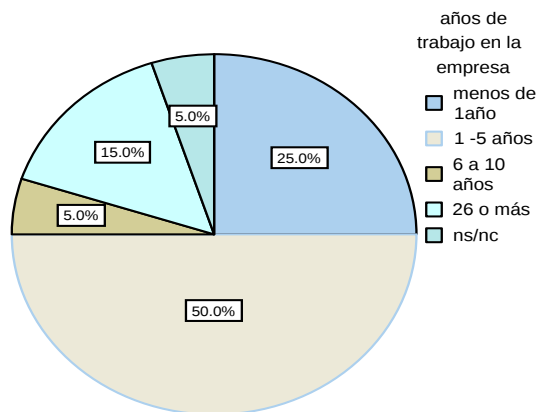
PORCENTAJE POR SEXO



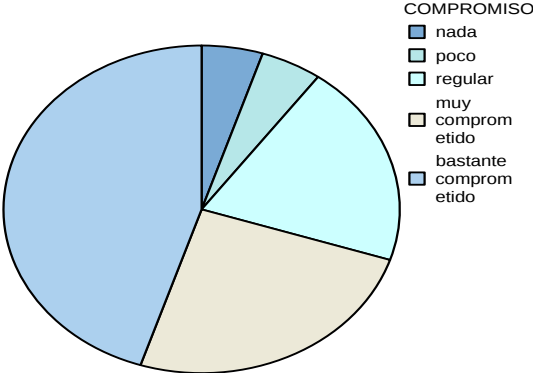
POR ÁREA DE TRABAJO
¿En qué área se desempeña Ud.?



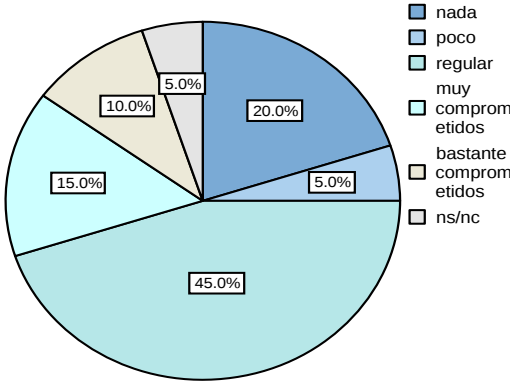
POR ANTIGÜEDAD
¿Cuántos años trabaja Ud. en Repycom?



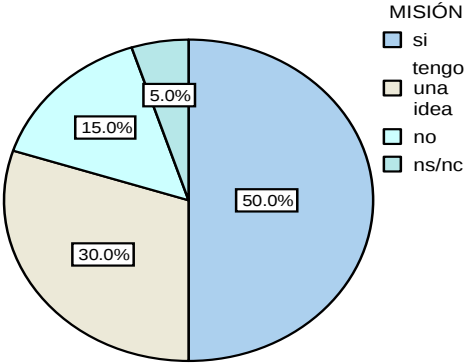
COMPROMISO
¿Qué tan comprometido se siente Ud. con la empresa?



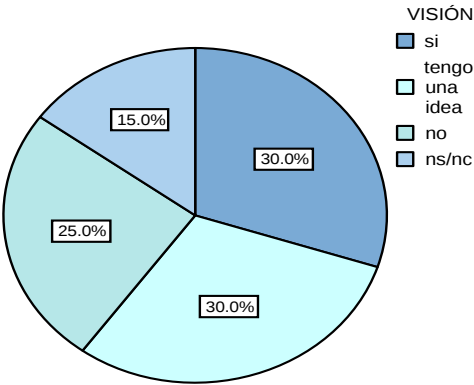
COMPROMISO DE COMPAÑEROS
¿Cree que sus compañeros están comprometidos con la empresa?



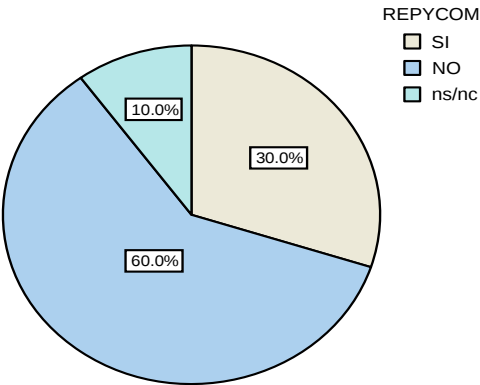
MISIÓN
Conoce Ud. ¿Cuál es la misión de la empresa?



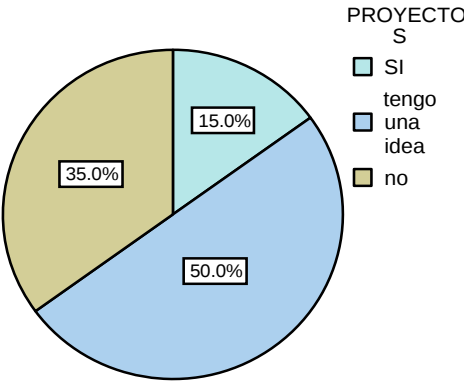
VISIÓN
Conoce Ud., ¿Cuál es la visión de la empresa?



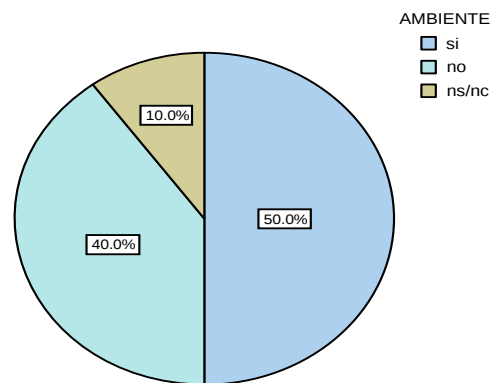
NACIMIENTO DE LA EMPRESA
Conoce ¿Cómo nació Repycom?



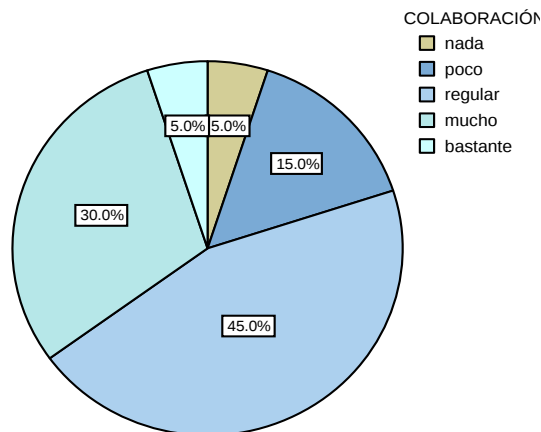
PROYECTOS DE REPYCOM
¿Cree Ud. conocer los principales proyectos de Repycom?



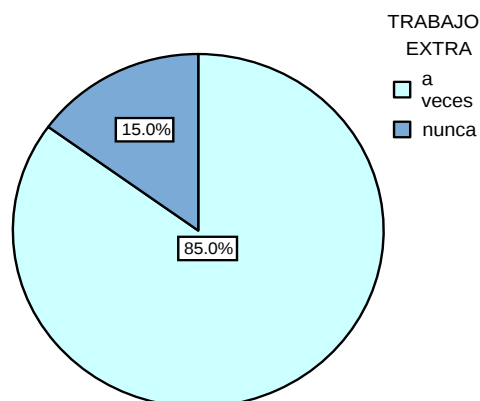
AMBIENTE DE TRABAJO
¿Existe un buen ambiente de trabajo en la oficina?



COLABORACIÓN
¿Sus compañeros son colaboradores?

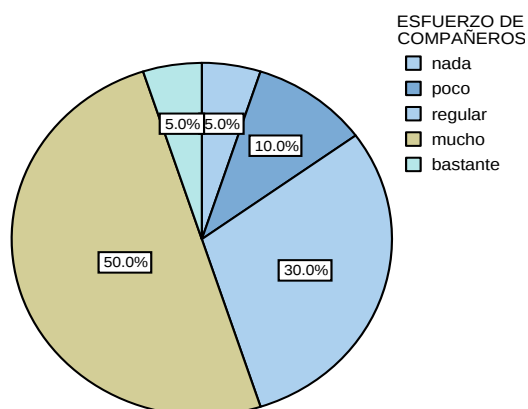


TIEMPO EXTRA
Cuando mis compañeros tienen algo pendiente por terminar, ellos prefieren quedarse trabajando tiempo extra y no dejarlo para otro día.



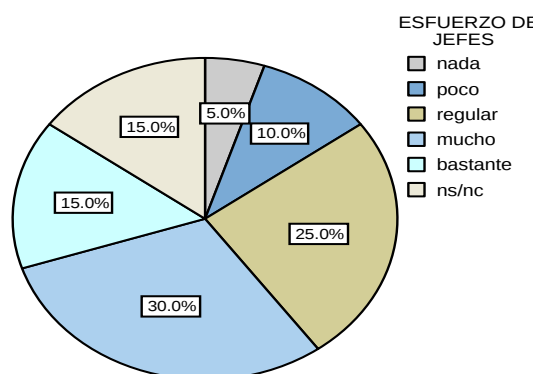
ESFUERZO DE COMPAÑEROS

Del 1 al 5 (1= menor, 5= mayor), califique el grado de esfuerzo que Ud. supone dedican sus compañeros a las actividades laborales que realizan en la empresa:



ESFUERZO DE JEFES

Del 1 al 5 (1= menor, 5= mayor), califique el grado de esfuerzo que Ud. supone dedican las personas que dirigen Repycom, a las actividades laborales que realizan en la empresa:

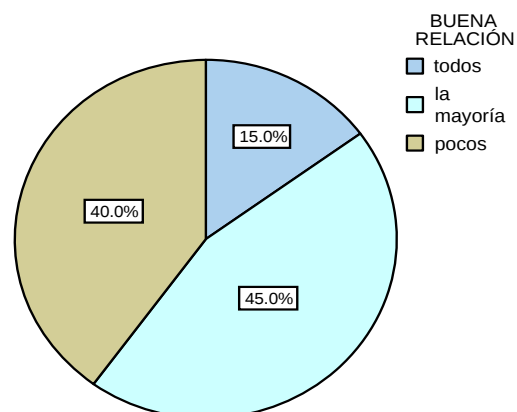


BUENA RELACIÓN

¿Cree que:

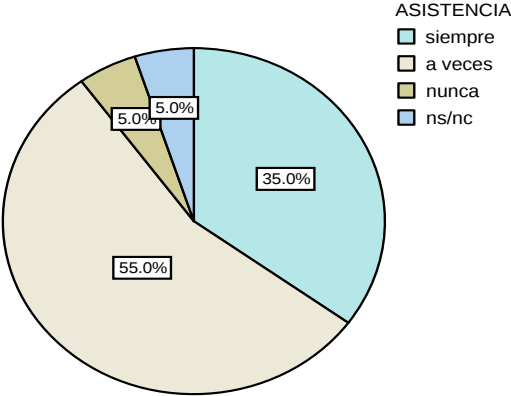
a) Todos b) La mayoría. c) Pocos.
de los miembros de Repycom guardan buena relación?

d) Nadie

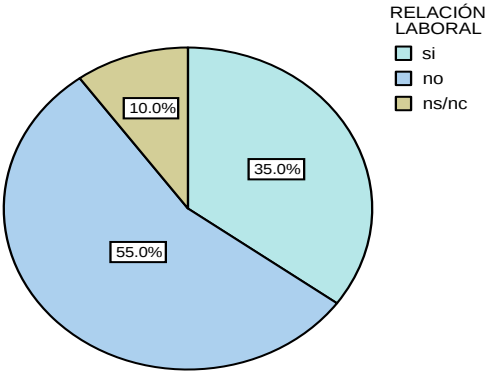


ASISTENCIA A ACTIVIDADES SOCIALES

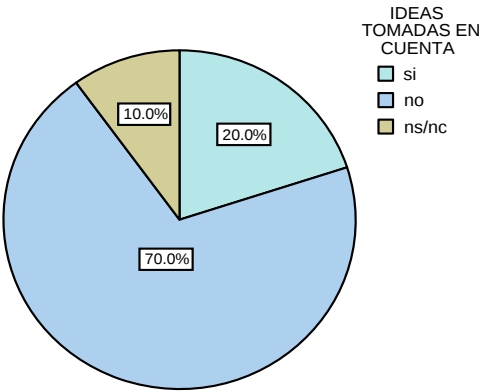
Si hay alguna actividad social de la empresa Ud., asiste:



RELACIÓN LABORAL
¿Cree que todos los Departamentos tienen buena relación laboral?

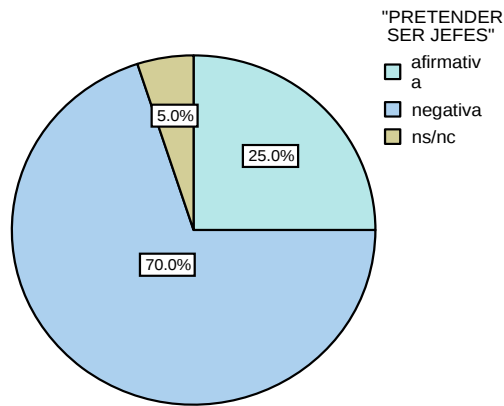


IDEAS TOMADAS EN CUENTA
Cuando Ud. aporta con ideas, ¿Siente que sus sugerencias son tomadas en cuenta?



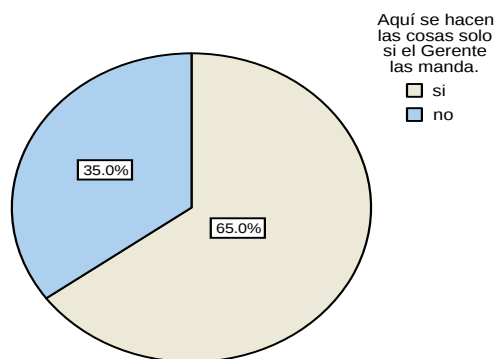
PRETENDER SER JEFES

La frase “Aquí todos pretenden ser jefes” cree que es:



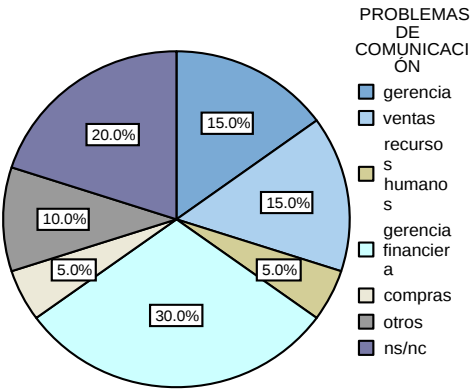
SOLO SI EL GERENTE LAS MANDA

Aquí se hacen las cosas solo si el Gerente General lo manda.

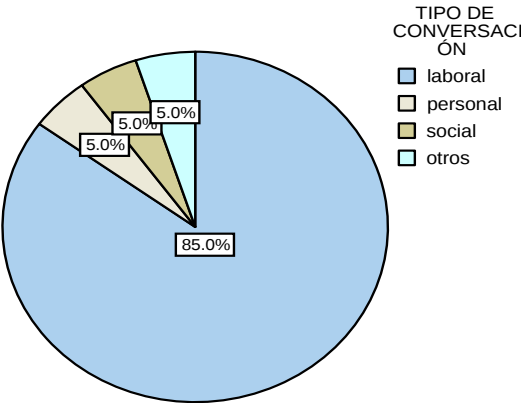


PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN

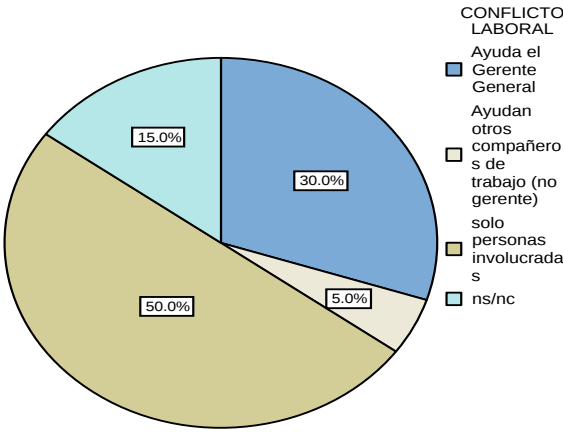
Tengo problemas de comunicación con:



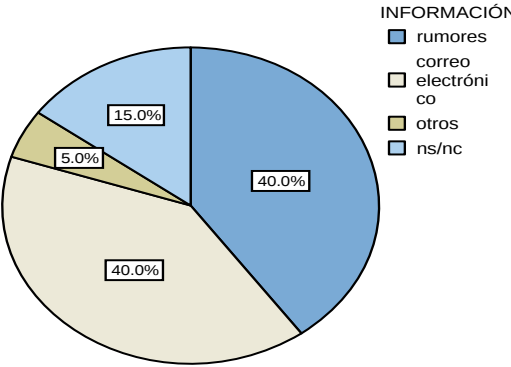
TIPO DE CONVERSACIÓN
¿Qué tipo de conversación tiene con sus compañeros de la empresa?



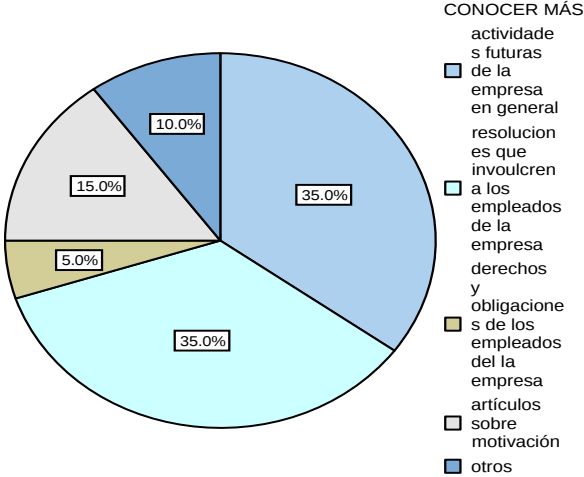
CONFLICTO LABORAL
Si hay algún conflicto laboral se soluciona:



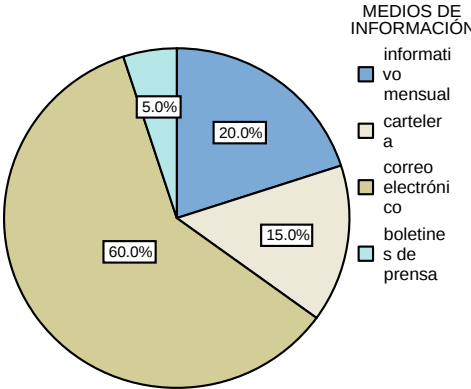
INFORMACIÓN
Para informarme de lo que pasa en Repycom, normalmente recorro a:



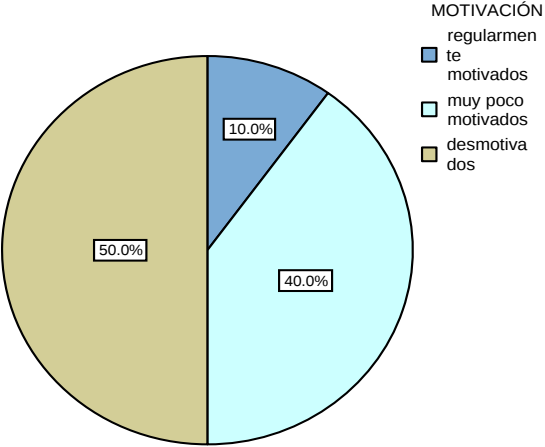
CONOCER MÁS
Desearía conocer más sobre:



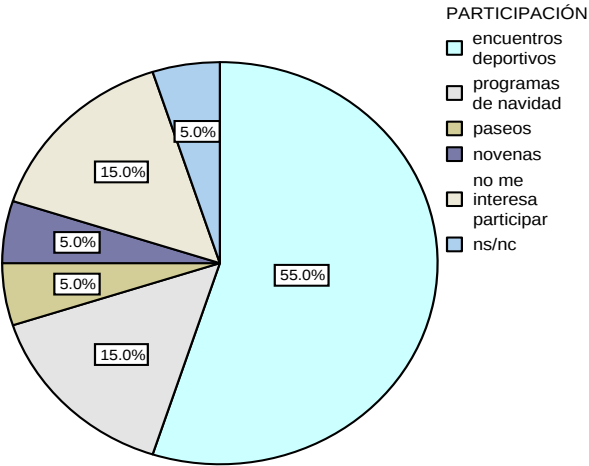
MEDIOS DE INFORMACIÓN
Preferiría ser informado a través de:



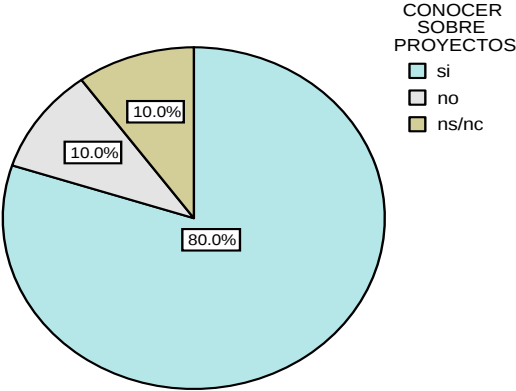
MOTIVACIÓN
¿Cree que sus compañeros están:



PARTICIPACIÓN
Me gustaría participar en las siguientes actividades sociales:



CONOCER SOBRE PROYECTOS
¿Le gustaría conocer sobre los objetivos y proyectos de la empresa?



DE ENTREVISTAS

Temas	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
Inducción	Recuerdo bien mi primer día, el Gerente fue quien me presentó como nuevo, recorrimos todos los Departamentos; nada más. Me indicó mi espacio, pero no me dijeron más cosas.	Hace 3 años me enteré por el periódico de mi trabajo. Cuando me entrevistaron pasé por 3 personas. Con el Gerente no hablé mucho; sería unos 5 a 10 minutos que me entrevistó él. Me dijeron si quería trabajar y que a veces era necesario horas extras. En el otro trabajo no tenía futuro, la empresa después cerró. Fueron algunos días para conocernos los del Departamento y todo Repycom. El Gerente General nos presentó a nuestro jefe inmediato.	Yo formé la empresa, todo el tiempo he estado en este cargo. Hay una delimitación de funciones y se las definen a su tiempo para que después no sea demasiado tarde. Los nuevos empleados son presentados a todo el personal.	Yo ya llevo muchos años trabajando aquí por eso para mí no era nada nuevo porque yo ya conocía a toda la gente. Aquí no hay un manual de funciones. El Gerente fue quien delimitó mis funciones.

Ambiente de trabajo	El Gerente es una persona que muy pocas veces está de mal genio. Los compañeros y el ambiente mismo de la oficina, es muy bueno con relación a otras empresas. El ambiente de trabajo es normal pero solo entre ciertos departamentos. Hay gente que es un mundo aparte y gente que no tiene voluntad para hacer las cosas. Nuestra relación de compañeros es normal, buena. Solo entre ciertos compañeros es excelente, no entre todos. Hay grupos divididos por departamentos. En ventas con los técnicos no se llevan muy bien. La chica de recepción con facturación por ejemplo. Uno de los puntos es que no nos llevamos excelente entre todos porque depende de los departamentos, nos llevamos más con el que está a nuestro lado. Los de abajo nos llevamos mejor que con los que están arriba porque como no tenemos un contacto permanente con ellos, entonces dan la impresión de que son otro grupo.	Realmente se ha tenido que aprender con lo cotidiano. Nos llevamos bien. Solo la persona que estaba al frente de mi Departamento creo que era egoísta. Yo hago lo que me digan sin problema, siempre y cuando haya coherencia. Dejar a un lado las hipocresías algunas personas. Por lo general la actitud del Ing. es buena, viene de buen ánimo. Creo que hay grupos definidos aquí.	Tenemos personal bastante estable. Creo que hay una rotación normal pero hay gente que trabaja desde hace muchos años, como 20 o más de 25 años. Yo vengo con todo el empreño y me gusta mucho mi trabajo. Me gusta que la gente esté predispuesta a dar lo mejor cada día. Siempre hay algo más que dar. Posiblemente si creo que por el tipo de trabajo hay grupos divididos.	Mis funciones se mezclan con otras funciones. Una de las razones por las que me he cambiado de oficina es porque he querido estar más cerca de mis compañeros y de los clientes. Siempre es un reto trabajar en una empresa familiar porque uno tiene más que probar que el resto de la gente. Probar para que la gente no piense que uno está allí por ser empresa de la familia. A veces me da la idea de que la gente de la empresa utiliza la ley del menor esfuerzo y entre haga lo menos posible, está bien y no dan lo mejor. Un empleado que esté con la cabeza en el trabajo será mejor que un empleado intranquilo. No llego a intimar mucho con mis compañeros porque yo funciono aquí como juez y parte. La cordialidad y el respeto mutuo que nos tenemos hacen que piense que me llevo bien con la gente de la empresa
-----------------------------------	--	---	--	---

Problemas con compañeros de trabajo.	Si he tenido roces laborales con algunas personas de Repycom pero personales no. Pienso que todos los problemas que ha habido entre las personas han sido todos laborales. Me inmiscuía mucho con las chicas que trabajaban conmigo porque algunas veces no cumplían sus cosas a tiempo. Generalmente los problemas de que no se entrega alguna cosa a tiempo, de facturas; no ha habido ninguna riña personal, solo son laborales los problemas. Cuando hay algún problema se acude al jefe, él llama a las dos personas. No nos grita, tiene que ser algún problema grande para que esté muy enojado el jefe, aunque si pasa eso, enseguida recapacita y trata de enmendar lo que pasó. No siempre me han tratado bien aquí, hemos tenido por ejemplo roces con los otros porque se creían los más grandotes de la oficina. Que nosotros les digamos algo era lo último, siempre se ha tenido roces, por el mismo machismo.	Había problemas en nuestro Departamento. Nuestro Jefe inmediato era muy complicado. Desde que salió él, nuestro Departamento con otro que más teníamos problemas ahora nos llevamos mejor. No hay mayores problemas en Repycom. Cuando cometemos un error en el trabajo el Gerente tiene todo el derecho de reclamarnos para poder hacerlo mejor. Sí ha habido problemas entre otras personas porque a veces gritan cuando no están de acuerdo en algo. Mi relación con los compañeros es buena porque hablo con todos y me piden bastante ayuda. La consideramos mucho a Elisa porque no hace con mala intención el no saber coordinar. Hay riñas que llevan desde hace años entre algunos del personal. Los Departamentos que suelen tener problemas es Compras, Venta, Bodega y los Técnicos porque no se coordina bien.	No tenemos mayores problemas. Se presentan conflictos entre departamentos pero no son mayores. Tratamos de resolver con las personas involucradas para que los problemas no trasciendan.	Suele haber más problemas de índole laboral. Creo que alguna vez se ha dado problemas entre dos personas de la empresa. Las vendedoras siempre tienen problemas porque dicen que todo el mundo las maltrata. Se ha llegado a decir a la gente que si no trabaja como es, se tendrá que separar de la empresa. Yo me llevo bien, no salimos los fines de semana, ni nada de eso, pero tengo buena relación con todos los de la empresa.
--	--	--	---	---

¿Problemas?	El mismo sistema, el no tener una delimitación de funciones por departamento, es un gran problema. Todo gira alrededor del jefe, la última palabra la tiene él. Un gran problema es que todo gira en base al Ingeniero y eso considero un gran problema, aunque ahora también es en base al Gerente de Ventas. Pablo también tiene autoridad.	No hay coordinación para hacer las cosas. No enfrentamos los problemas de cara a cara. El Gerente General no se entera de muchas cosas. Hay una pésima coordinación. Todo gira alrededor del Ing. y de Pablo Joaquín, pero más del Ing. Nada se hace sin la autorización de cualquiera de los dos.	Hay falta de trabajo en grupo. Falta más compañerismo y amistad que últimamente se ha perdido un poco y hay que tratar de recuperar. Antes había más compañerismo en la empresa que ahora. No hemos podido tener una comunicación más estrecha.	Hay que llevar mejoras en cada una de las funciones que cada uno tenemos. Antes en la comunicación fallábamos un poco pero ahora la comunicación hemos mejorado. Hemos tratado que todo se lleve vía mail. Creo que la falta de motivación es el problema. También se los capacita, pero no en el tema de motivación, sino en cada una de sus áreas. Si nos falta la motivación grupal o en equipo. Creo que si hay grupos dentro de la empresa pero no son tan marcados.
---------------------------	--	---	--	--

Desmotivación	La gente se siente desmotivada, no han cumplido con las metas de la empresa. No somos dinámicos, somos “aguados”. No nos gusta participar y cuando asistimos a algo, empiezan a irse porque no se sienten tan motivados a quedarse.	Cuando entré me dijeron que íbamos a seguir cursos y más cosas, pero lamentablemente nada. Otro compañero salió porque encontró un mejor trabajo, le pagaban mejor. Eso dijeron. Me siento cansado de venir a trabajar porque no hay motivación y yo si quisiera que haya eso. Yo me puedo sentir bien aquí pero falta motivación. A veces siento que todo me asignan a mí,	Mucho depende también de las personas. Hay empleados que siempre están dispuestos a dar mucho más de su tiempo, a brindar un poco más en su trabajo, pero también hay de la otra gente. Creo que por remuneración extra y porque se identifican con la empresa se quedan tiempo extra. Creo que todos nos llevamos bien pero creo que podríamos mejorar. Hay problemas de procesos.	Siempre creo que es importante mejorar el aspecto de la motivación. No se puede aspirar más sin dar más de uno Si quieres ganar más, trabaja más o trabaja más duro. La motivación a los empleados es un problema que enfrenta Repycom. Se trata de hacer algo para la falta de motivación. No creo que el personal que trabaja conmigo se siente motivado. Creo que hay gente que está más motivada que otra que está desmotivada.
Actividades Sociales	Nosotros dijimos de la última fiesta aquí en Repycom. Casi todos asisten a las actividades aunque después empiezan a irse. Antes había otro grupo con el que se podría planear alguna cosa, ahora casi no. Somos muy apagados. Asisten 5 a 10 minutos en algo y se van algunos porque como que tienen resentimiento de algo o no ganan lo que quieren o están enojados.	Creo que falta integración aquí. La gente no asiste a las actividades sociales cuando las hay, no les gusta o si asisten, solo lo hacen un rato y luego se van; no hay la facilidad para armar de un rato a otro algún paseo o algo porque a algunas personas no les gusta participar. Aquí en la empresa si hacemos alguna actividad.	Creo que faltan actividades que una más a la gente de Repycom. Queríamos organizar partidos pero lamentablemente en la Universidad del Azuay no nos facilitaron las canchas, por eso no se hizo nada, se suspendió. Otras actividades si hacemos, por fechas especiales si nos reunimos	No toda la gente asiste a las reuniones o actividades que se hacen. Hay gente que no frecuenta ir a las actividades porque son personas que quieren involucrarse menos. Hay veces que se organiza paseos, ahora supe que se quería organizar unos partidos. Las reuniones o fiestas no son de un rato a otro pero si festejamos fechas especiales y bailamos; aquí en grupo.

Conversación	Tenemos facilidad para hablar con el Gerente, incluso telefónicamente. Cuando nosotros queremos podemos hablar con él. Yo casi aquí no converso de temas personales, solo con alguna persona pero no hay como hablar con todos de eso; de ahí solo es laboral lo que hablo.	Nos hemos reunido siempre y nos toman en cuenta el rato que estamos reunidos, pero del dicho al hecho hay mucho trecho. ¿Por qué no nos reunimos todos los Departamentos para decirnos todo de frente, en la cara, cuando hay algún problema? El Gerente General no se entera de muchas cosas. Si puedo tener cualquier tipo de conversación con cualquier persona de la empresa	Procuramos mantener reuniones periódicas cada vez que hay algún problema. Creo que algunos empleados si me tienen confianza para comentarme algo.	Habamos mucho porque nos gusta dar autoridad para que cada uno sepa tomar decisiones hasta cierto punto. Algunas de las sugerencias de los empleados si son tomadas en cuenta, otras no. Se habla constantemente con los empleados. Siempre tratamos de dar una mano a la gente que necesita, en sus problemas y si nos permiten inmiscuirnos los empleados en sus problemas, lo hacemos.
---------------------	--	---	--	--

ENCUESTAS

Por favor, responda el siguiente cuestionario según su criterio. La encuesta es ANÓNIMA. Una vez terminada, entréguela al Gerente de Ventas (Ing. Pablo Joaquín Durán). La información que se obtenga servirá para proponer mejores formas de comunicación dentro del personal de REPYCOM, lo que contribuirá a un mejor desarrollo de la empresa.

Señale en donde corresponda:

1. Sexo: M_____ F_____

2. Edad:

a) menos de 20 **b)** 21 – 30 **c)** 31 – 40 **d)** 41 – 50 **e)** 51 o más.

3. ¿En qué área se desempeña Ud.?

- | | |
|------------------------------|------------------------|
| a) Gerencia General | b) Ventas |
| c) Recursos Humanos | d) Gerencia Financiera |
| e) Compras | f) Facturación |
| g) Departamento Técnico | h) Bodegas |
| i) Otros (especifique) _____ | |

4. ¿Cuántos años trabaja Ud. en Repycom?

- | | | | |
|--------------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| a) Menos de un año | b) 1- 5 años | c) 6 – 10 años | d) 11 – 15 años |
| e) 16 – 20 años | f) 21 – 25 años | g) 26 en adelante | |

5. Del 1 al 5 (1= menor, 5= mayor), califique ¿Qué tan comprometido se siente Ud. con la empresa?

1_____ 2_____ 3_____ 4_____ 5_____

6. Del 1 al 5 (1= menor, 5= mayor), califique ¿Cree que sus compañeros están comprometidos con la empresa?

1_____ 2_____ 3_____ 4_____ 5_____

7. Conoce Ud. ¿Cuál es la misión de la empresa?

SI_____ Tengo una idea _____ NO_____

Si contesta sí pase a la pregunta 8, sino pase a la 9.

8. ¿Cómo se enteró de la misión?

- a) Me la mencionó alguno de mis jefes
- b) Lo leí en la página web de la empresa
- c) Me comentaron
- d) Supongo que tiene una misión definida la empresa
- e) Otros (especifique)

9. Conoce Ud., ¿Cuál es la visión de la empresa?

SI_____ Tengo una idea _____ NO_____

Si contesta sí pase a la pregunta 10, sino pase a la 11.

10. ¿Cómo se enteró de la visión?

- a) Me la mencionó alguno de mis jefes.
- b) Lo leí en la página web de la empresa
- c) Me comentaron
- d) Supongo que tiene una visión definida la empresa
- e) Otros (especifique)

11. Conoce ¿Cómo nació Repycom?

SI_____ NO_____

12. ¿Cree Ud. conocer los principales proyectos de Repycom?

SI_____ Tengo una idea_____ NO_____

13. ¿Existe un buen ambiente de trabajo en la oficina?

SI_____ NO_____

14. Del 1 al 5 (1= menor, 5= mayor), califique ¿Sus compañeros son colaboradores?

1_____ 2_____ 3_____ 4_____ 5_____

15. Cuando mis compañeros tienen algo pendiente por terminar, ellos prefieren quedarse trabajando tiempo extra y no dejarlo para otro día.

1_____ 2_____ 3_____ 4_____ 5_____

16. Del 1 al 5 (1= menor, 5= mayor), califique el grado de esfuerzo que Ud. supone dedican sus compañeros (salvo los altos cargos) a las actividades laborales que realizan en la empresa:

1_____ 2_____ 3_____ 4_____ 5_____

17. Del 1 al 5 (1= menor, 5= mayor), califique el grado de esfuerzo que Ud. supone dedican las personas que dirigen Repycom, a las actividades laborales que realizan en la empresa:

1_____ 2_____ 3_____ 4_____ 5_____

18. ¿Cree que:

- a) Todos b) La mayoría. c) Pocos. d) Nadie
de los miembros de Repycom guardan buena relación?

19. Si hay alguna actividad social de la empresa Ud., asiste:

- a) Siempre b) A veces c) Nunca

20. ¿Cree que todos los Departamentos tienen buena relación laboral?

SI_____ NO_____

Si responde No, por favor conteste la siguiente pregunta.

21. A su criterio, ¿Qué Departamentos cree que no tienen buena relación laboral?

22. Cuando Ud. aporta con ideas, ¿Siente que sus sugerencias son tomadas en cuenta?

SI_____ NO_____

23. La frase “Aquí todos pretenden ser jefes” cree que es:

Afirmativa_____

Negativa_____

24. Aquí se hacen las cosas solo si el Gerente General lo manda.

SI_____

NO_____

25. Tengo problemas de comunicación con: (Señale las que crea necesarias)

a) Gerencia General

b) Ventas

c) Recursos Humanos

d) Gerencia Financiera

e) Compras

f) Facturación

g) Departamento Técnico

h) Bodegas

i) Otros (especifique)_____

26. ¿Qué tipo de conversación tiene con sus compañeros de la empresa? (Máx. 2)

a) Laboral

b) Personal

c) Social

d) Otros

27. Si hay algún conflicto laboral se soluciona:

a) Con ayuda del Gerente General

b) Con ayuda de otros compañeros de trabajo sin intervenir el Gerente General

c) Solo las personas involucradas.

d) No se soluciona.

28. Para informarme de lo que pasa en Repycom, normalmente recorro a:

a) Cartelera

b) Rumores

c) Boletines

d) Página Web

e) Correo electrónico

f) No me interesa informarme

g) Otros (Especifique)_____

29. Desearía conocer más sobre: (Señale todos los que le interesan)

a) Actividades futuras de la empresa en general

b) Resoluciones que involucran a los empleados de la empresa.

c) Derechos y obligaciones de los empleados de la empresa.

d) Artículos sobre motivación.

e) Fotografías del personal.

f) Otros (Especifique)_____

30. Preferiría ser informado a través de (Escoja solo una opción)

a) Informativo Mensual

b) Cartelera

c) Correo electrónico

d) Boletines de prensa

e) Otros (Especifique)_____

31. ¿Cree que sus compañeros están:

a) Muy motivados

b) Regularmente motivados

c) Muy poco motivados.

d) Desmotivados

32. Me gustaría participar en las siguientes actividades sociales: (Puede señalar más de una)

a) Encuentros deportivos.

b) Programas de navidad

c) Paseos

d) Novenas

Tinoco Maldonado, Iliana 72

e) Otros (Especifique)_____ e) No me interesa participar.

33. ¿Le gustaría conocer sobre los objetivos y proyectos de la empresa?

SI_____ NO_____

¡MUCHAS GRACIAS!