

A nuestros padres y hermanos
por su gran apoyo y cariño
incondicional.
A Rob y a Juan por su amor
y comprensión.
Gracias.

Paty y Julie.



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE SAN LUIS POTOSI

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACION

Num. Reg.	7207167
Procedencia	denuncia
Proveedor	-
Fact. Núm.	-
Precio	-
Fondo	-
Revisado por	LDH
Fecha	25/04/06
Catalogador	LDH
Fecha	25/04/06

Análisis de la comunicación Interna
en el Departamento de Ingeniería
3M México, complejo San Luis Potosí,

Tesis que para obtener el título de
Licenciado en Ciencias de la Comunicación

Presentan:
Patricia del Carmen Alfonso Gordillo,
Julieta Ortuño Báez.

Octubre de mil novecientos noventa y ocho.

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE SAN LUIS POTOSI

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACION

**Análisis de la comunicación interna
en el Departamento de Ingeniería
3M México, complejo San Luis Potosí.**

Tesis que para obtener el título de
Licenciado en Ciencias de la Comunicación
Presentan:

**Patricia del Carmen Alfonzo Gordillo.
Julieta Ortuño Báez.**

Octubre de mil novecientos noventa y ocho.

CONTENIDO: Página

Introducción	1
Justificación	2
Delimitación	4
Objetivos	9
Preguntas de investigación	10
Variables	12
Marco teórico.....	13
Diseño de la investigación	18
Herramientas	19
Sondeo	20
Formato de encuesta.....	21
Resultados	26
Formato de entrevista	48
Experiencia vivencial.....	51
Análisis.....	64
Conclusiones	66
Propuestas.....	69
Producto comunicativo.....	71
Anexos	

INTRODUCCION

INTRODUCCION

Para que una organización, cualquiera que sea su giro se coloque en posición de aspirar a un fin común (misión de la empresa), es necesario que quienes la constituyen establezcan una serie de relaciones mutuas para coordinar esfuerzos.

Así, se hace necesario el establecimiento de la comunicación organizacional dentro de la empresa, que se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación. Así, el resultado provechoso de los programas que se implanten será más probable.

De esta manera, es importante para toda organización mejorar y agilizar su comunicación interna y así mismo su productividad, haciéndola eficaz y eficiente, esto se puede lograr mediante un análisis del sistema de comunicación en las organizaciones.

JUSTIFICACION

JUSTIFICACION

La presente investigación, consiste en un análisis del sistema de comunicación interna en las organizaciones, esta se llevará a cabo en el Departamento de Ingeniería, dentro de la empresa 3M México S.A. de C.V. planta San Luis Potosí.

Dentro de la empresa, cada dos años es aplicada una encuesta por el departamento de Recursos Humanos de la planta D.F., en la que se tratan temas como innovación, crecimiento, desempeño, compromiso, liderazgo, comunicación, etc. En los resultados arrojados por esta encuesta aplicada en Septiembre de 1997, se detectó que la comunicación interna en el Departamento de Ingeniería está por debajo de los niveles que se obtuvieron en las demás áreas.*1 Por esta razón los directivos del Departamento buscan mejorar y elevar sus niveles de comunicación.

Los investigadores consideramos que las preguntas elaboradas en la mencionada encuesta no son suficientes para afirmar que existen problemas en la comunicación. De aquí se genera nuestro interés para realizar este proyecto.

A continuación se presentan dichas preguntas:

- 1.- Las reuniones de nuestro grupo de trabajo para hablar sobre trabajo, ¿son conducidas sobre bases regulares?
- 2.- ¿Tengo la suficiente información para realizar mi trabajo?
- 3.- Si tengo alguna duda sobre mi trabajo, ¿usualmente obtengo respuesta?
- 4.- En mi grupo de trabajo, ¿todo tipo de opiniones pueden ser expresadas sin miedo de consecuencias negativas?

Mediante la presente investigación, se realizará un diagnóstico en el que se revise la comunicación interna del Departamento de Ingeniería y a partir de los resultados obtenidos se propondrán programas para mejorarla, en caso de ser necesario.

*1 Ver gráficas de resultados al final de esta sección. (Figura 1.1)

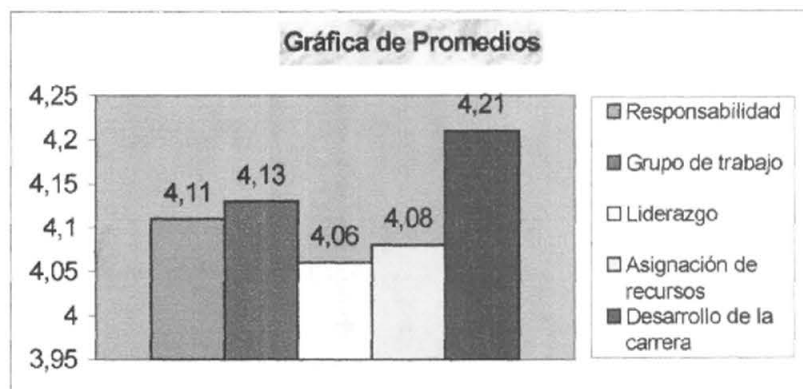
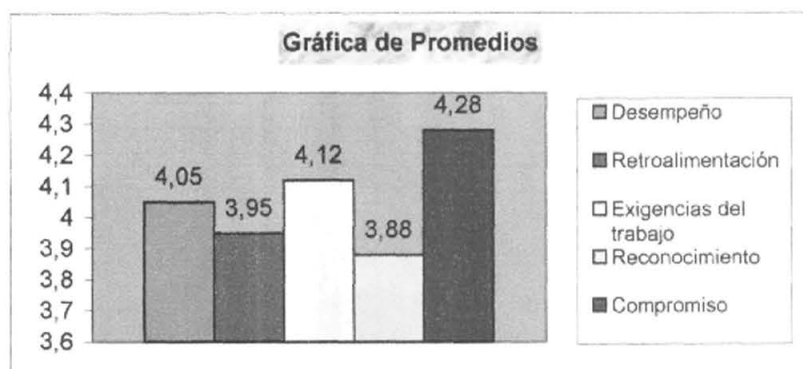
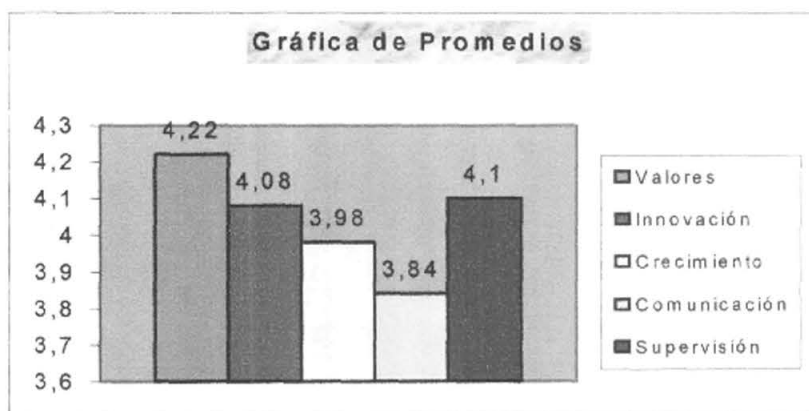


Figura 1.1

DELIMITACION

DELIMITACION

Como se mencionó anteriormente, el análisis de comunicación interna se llevará a cabo dentro de la empresa 3M México S.A. de C.V. planta San Luis Potosí, en el Departamento de Ingeniería^{*2}, enfocándonos principalmente hacia los aspectos estructurales: partes impersonales y relaciones organizacionales, basado en el Análisis de Sistemas de Comunicación en las Organizaciones de Abraham Nosnik.^{*3} Sólo se tomarán en cuenta estos apartados, ya que son los que se consideran necesarios para cumplir con los objetivos de este trabajo.

A continuación se presentan y explican las partes a aplicar de dicho modelo:

"Un sistema tiene dos aspectos fundamentales: estructura y funcionalidad.

La estructura está formada por un número finito de partes y por un número (potencialmente) infinito de relaciones entre estas.

Las partes de una organización son de dos tipos: las personas y los elementos impersonales.

Los elementos impersonales son todos aquellos medios o canales físicos de transmisión y recepción de mensajes en la organización. Son las tecnologías de comunicación que utilizan las personas en una organización para entrar en contacto.

Las relaciones entre las partes de la estructura de un sistema pueden ser, también, de dos tipos: relaciones interpersonales y organizacionales. Las relaciones organizacionales son aquellas que establecen los individuos en tanto miembros de una organización, adscritos a una función en la misma.

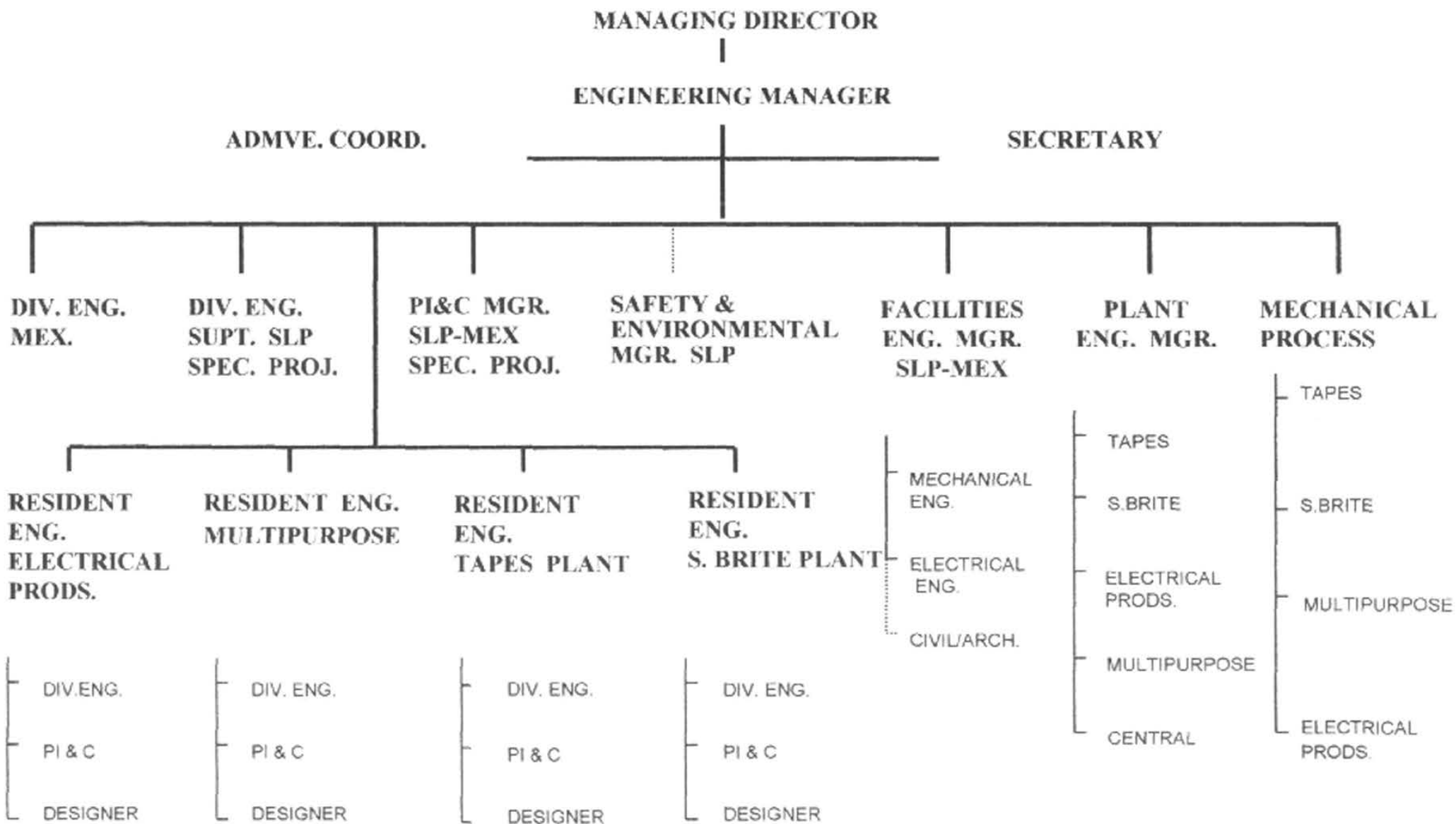
La aplicación de este modelo se llevará a cabo en tres partes: descriptiva, evaluadora y desarrollo. La función descriptiva de un sistema de comunicación organizacional persigue exponer lo que sucede, el estado de cosas o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización. La función evaluadora explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos organizacionales dan cuenta de lo que les sucede y la manera en que lo hacen. Es decir, es la ponderación o evaluación de cada ámbito organizacional. La función de desarrollo efectúa un análisis de cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado, y mejorar aquello que fue considerado erróneo en las actividades del ámbito organizacional que se haya estudiado".^{*4}

^{*2} Ver organigrama y explicación en las siguientes páginas.

^{*3} Ver modelo al final de esta sección.

^{*4} Fernández Collado, *La Comunicación en las Organizaciones*, pp. 180-189

ENGINEERING GROUP ORGANIZATION CHART



El Departamento de Ingeniería se compone de la siguiente manera:

		Geográfica		
		Director Ingeniería	Director Ingeniería	
		San Luis Potosí.	México D.F.	
Especialidad	Director Ingeniería S.L.P.	Administración		
		División Ingeniería		
		PI&C		
		Mecánica Eléctrica		
Director Ingeniería Méx.	Civil Arquitectura	↓		
	Seguridad			

Figura 1.2

La figura 1.2 nos presenta la división geográfica y por especialidad de 3M.

Las especialidades están divididas en: Ingeniería civil e ingeniería mecánica/eléctrica; y las geográficas en planta San Luis Potosí y planta México D.F., distinguible en el organigrama mediante líneas punteadas.

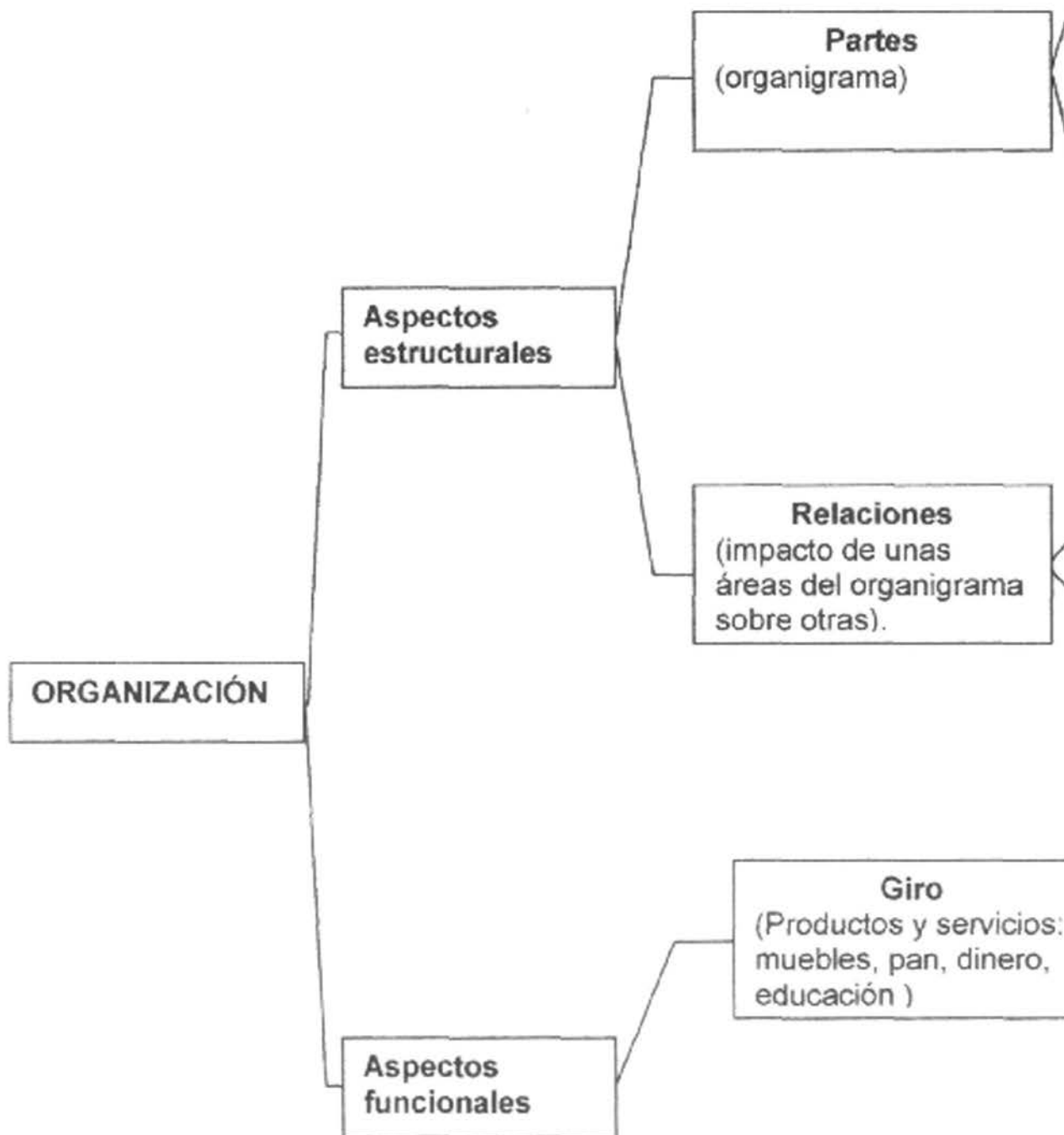
		Sub grupos Ingeniería				
		Division Ingeniería	PI&C	Diseño	Procesos	
Geográfica/ satisfacción del cliente	Plantas	Multifunciones				
		Productos eléctricos				
		Cintas				
		Scotch Brite				

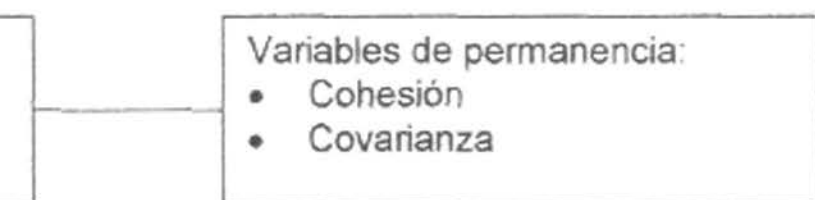
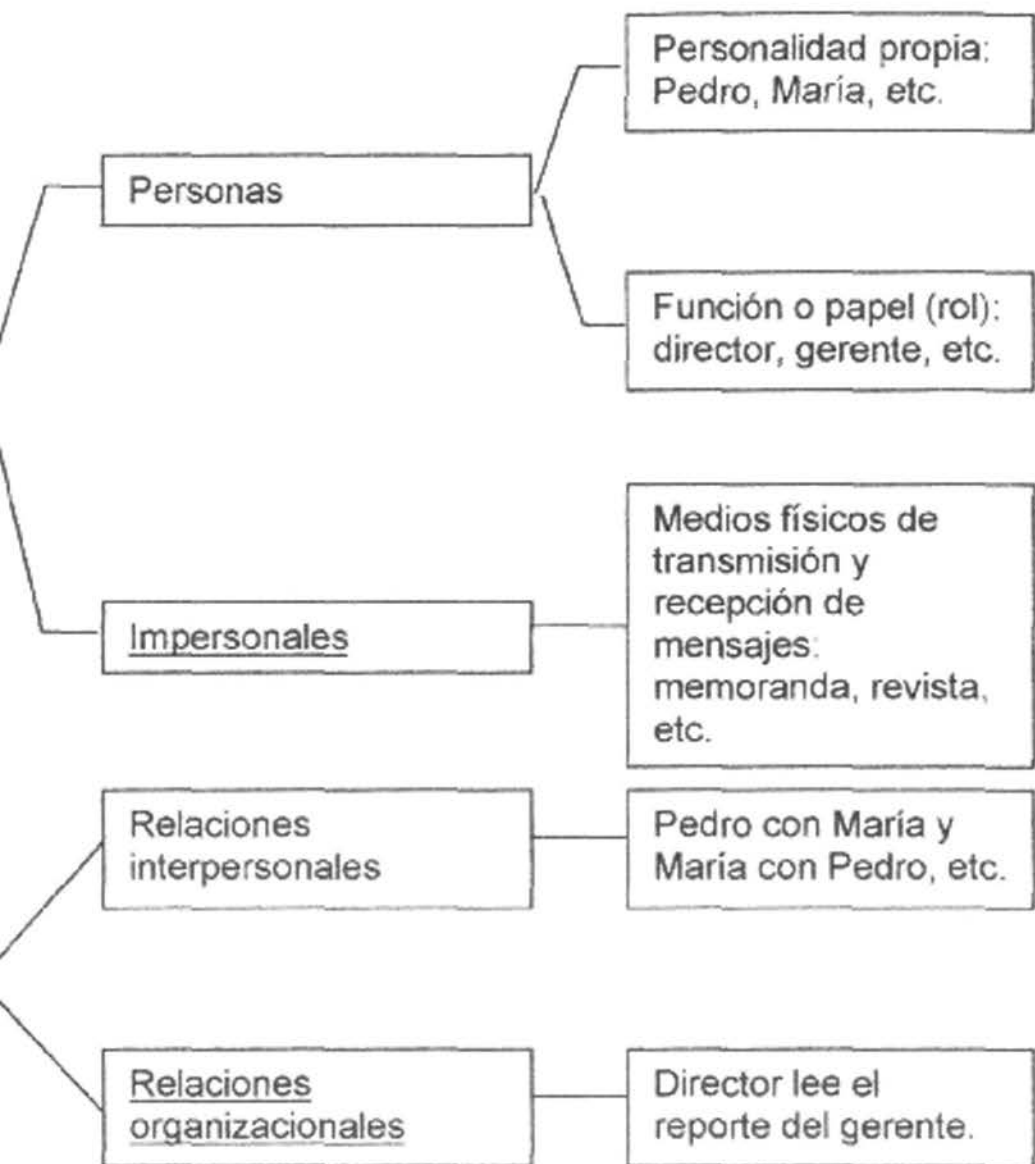
Figura 1.3

La figura 1.3 muestra una división de los subgrupos que componen el departamento de Ingeniería y una división de las naves que componen a 3M México planta San Luis Potosí. Cada una de estas naves cuenta con un área de Ingeniería a la que enfocaremos nuestro trabajo.

La duración del trabajo de investigación será de tres y medio meses, iniciando el 16 de febrero de 1998 y finalizando el 30 de mayo del mismo año, mientras que el producto comunicativo se llevará a cabo de agosto a octubre del mismo año.

Enfocándonos principalmente hacia los aspectos estructurales: partes impersonales y relaciones organizacionales.





OBJETIVOS

OBJETIVOS

- 1.- Describir la situación en la que se encuentra el Departamento de ingeniería en cuanto a comunicación interna.
- 2.- Evaluar la comunicación interna del Departamento de Ingeniería con el fin de detectar los aciertos y/o errores que existen en cuanto a comunicación interna.
- 3.- Desarrollar las propuestas pertinentes para mejorar y reforzar los aciertos y/o errores detectados durante la evaluación.

PREGUNTAS DE INVESTIGACION

PREGUNTAS DE INVESTIGACION

1.- ¿Existe algún problema de comunicación interna en el departamento de ingeniería de 3M México S.A de C.V. planta San Luis Potosí?

1.1.- ¿Cómo fluye la información y cómo es la comunicación interna dentro del departamento?

- ¿Cuáles son los requerimientos de los empleados del departamento, concernientes a información?
- ¿Qué información es suministrada a los empleados en este momento?
- ¿Cuáles medios de comunicación se están utilizando?
- ¿Vía qué canales es suministrada la información?
 - formal
 - informal
- ¿Existe un clima organizacional abierto?
- ¿Qué tan abierta es la comunicación dentro del departamento?
- ¿Cuál es la dirección del suministro de comunicación?
 - ascendente y/o descendente
- ¿De qué manera se está dando y recibiendo información de acuerdo con las funciones de los empleados?
- ¿Qué tan importante es la actitud de los directivos como un ejemplo a seguir para los empleados?
- ¿Existe algún tipo de retroalimentación de parte de los superiores hacia los subordinados y viceversa?

2.- Si lo hay, ¿Qué es lo que lo causa?

2.1- ¿Qué piensan los empleados de la comunicación interna en el departamento ahora?

- ¿Cómo valoran los empleados el contenido de la información concerniente a:
 - calidad
 - cantidad
 - tiempo
- ¿Cómo son valorados los medios de comunicación empleados en el departamento por los miembros del mismo?
- ¿Piensan los empleados que tienen espacio para dar alguna contribución concerniente a comunicación interna?

3.- Si existe algún problema, ¿Cómo lo podemos solucionar?

3.1- ¿Cuáles son los requerimientos de los empleados del departamento concernientes a comunicación interna que pueden ayudar a mejorar su trabajo?

- ¿Qué cambios en el área de comunicación interna pueden proveer mejoras en la calidad dentro del departamento:
 - retroalimentación
 - canales/medios
 - contenidos
 - cantidad
 - calidad
 - puntualidad

3.2- ¿Es posible mejorar los resultados del departamento cuando la comunicación interna cambia?

VARIABLES

VARIABLES

- Comunicación interna.
- Flujos de información / comunicación.
- Medios de comunicación.
- Canales de comunicación.
- Clima organizacional.
- Relaciones organizacionales.
- Contenido de la información.
- Calidad de la información.
- Cantidad de la información.
- Calidad de comunicación.
- Cantidad de comunicación.
- Puntualidad de la información.
- Estructura organizacional.
- Públicos internos.
- Retroalimentación.

MARCO

TEORICO

MARCO TEORICO

Para conocer el ámbito en que se desarrolla este proyecto, a continuación se presenta una sinopsis de la historia de 3M México desde sus inicios en Minnesota hasta nuestros días en San Luis Potosí.

ANTECEDENTES.

La empresa 3M surgió en Minnesota, en los Estados Unidos de América con el ideal de ser una empresa exportadora de minas, pero tiempo después se dieron cuenta que el negocio minero no estaba siendo muy rentable, cambiaron el giro de la empresa, diversificándose hacia el sector manufacturero, y es ahí donde surgió el nombre de 3M (Minnesota, Mine and Manufacturing).

Precisamente en el sector manufacturero, la empresa comenzó a tener grandes rendimientos lo cual le permitió alcanzar el éxito en muy poco tiempo. A medida que la empresa generaba mayores utilidades, también aumentaba la gama de productos que se manufacturaban. Así al llegar a ser una empresa manufacturera de gran éxito nacional, abrió sus puertas a Canadá, Sudamérica y poco después al resto del mundo.

3M inicia operaciones en México hace más de 50 años con el nombre de Durex de México, S.A. de C.V., siendo una de las primeras subsidiarias de la corporación. En la actualidad las oficinas corporativas se encuentran en la Ciudad de México y su planta de manufactura está ubicada en la Ciudad de San Luis Potosí. Asimismo 3M México, cuenta con sucursales en 14 estados de la República Mexicana.

En 3M México S.A. de C.V., planta San Luis se produce la cinta pañalera, la cual tiene una gran demanda nacional y en el extranjero, generando aproximadamente el 70% de las utilidades de esta planta; además en esta planta se encuentra uno de los dos Centros de Distribución que existen en México, ya que debido a la extensa cantidad de productos, además de las plantas de producción de los mismos, 3M cuenta con canales de distribución y almacenes en diferentes partes del mundo conocidos como Centros de Distribución, los cuales tienen como función principal almacenar los productos.

En el Centro de Distribución 3M México, planta San Luis que comenzó a funcionar en febrero de 1994, actualmente se manejan una parte de la gran variedad de productos con la que cuenta el corporativo, para ser precisos 5,500 de los 60,000 que a nivel mundial produce. Algunos de estos, son importados de Canadá, EUA y Brasil, y otros son de producción nacional. Diariamente el Centro de Distribución surte a un gran número de clientes en el País con una excelente calidad en el servicio.

El compromiso de 3M México se ha demostrado tanto en la calidad de sus productos y procesos, haciéndose acreedor del ISO9002 otorgado a la Planta de S.L.P. por la elaboración de la cinta pañalera, así como también fortaleciendo su compromiso con el medio ambiente cuando recibió El Certificado de Industria Limpia de manos del Presidente de la República, Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León.

3M México produce y comercializa más de 6,500 productos innovadores, que ayudan a que la vida diaria de los mexicanos sea más fácil y segura.

3M es una empresa mundial, que tiene presencia en casi 200 países y para la cual laboran actualmente más de 74,000 empleados de todas las nacionalidades. Sus oficinas centrales se encuentran en St. Paul, Minnesota, en los Estados Unidos. El Presidente y Director General de 3M es el Sr. L.D. DeSimone. En 1997 3M obtuvo ventas por más de \$15.1 mil millones consistentemente. En los últimos diez años, ha sido reconocida como una de las once empresas más admiradas del mundo, según la Revista Fortune.

La característica distintiva de 3M y por la cual es reconocida a nivel mundial es por su **Innovación**, ya que 3M se preocupa no sólo por inventar productos, sino por reconocer las necesidades del consumidor y desarrollar productos dirigidos específicamente para satisfacer éstas, creando así clientes leales. 3M, es el creador de miles de tecnologías que se aplican a más de 50,000 productos, que sirven a una gran diversidad de mercados, desde los industriales con productos abrasivos y de seguridad e higiene; los productos para el cuidado de la salud tanto farmacéuticos, como quirúrgicos, no quirúrgicos y dentales; igualmente, fabrica los productos líderes de limpieza para el hogar y la industria como son los productos Scotch-Brite; contando también con una amplia gama de productos para la oficina entre los que destacan las Notas Post-it; y por supuesto la línea de cintas adhesivas, las cuales cuentan con cientos de aplicaciones y tecnologías diferentes.

Un aspecto relevante de la cultura de 3M en todo el mundo, es su preocupación por el medio ambiente, 3M se compromete no sólo con sus consumidores sino con el medio que los rodea, elaborando programas especiales de reducción de contaminantes, desperdicios y utilización de energía, entre otros. Bajo este concepto 3M generaliza sus acciones ecológicas a todos los países donde labora, de tal manera cuando una norma de protección al medio ambiente entra en vigor en cualquier país, 3M la cumple y la amplía al resto de sus subsidiarias en todo el mundo, aún cuando otro país no lo exija así.

Cada una de las partes de la organización trabaja en lo operativo de manera independiente, contando con sus gerencias correspondientes aunque regidos por una misma dirección y encaminados a cumplir con la misma misión y visión organizacional, las cuales se mencionan a continuación.

MISIÓN DE 3M.

Apoyar el crecimiento de ventas proporcionando consistentemente el servicio que nuestros clientes requieren y esperan basados en las políticas de servicio, inventario y ética de la compañía, así mismo orgullo y compromiso en nuestro personal.

VISIÓN DE 3M.

Ser reconocidos como uno de los mejores proveedores de productos y servicios mediante la constante satisfacción de las expectativas de nuestros clientes y empleados y el cumplimiento de las metas financieras corporativas, desarrollando el orgullo y compromiso de nuestra gente en la búsqueda de la excelencia y mantenimiento al mismo tiempo lo más altos estándares de ética y responsabilidad en la ciudad.

3M México, complejo San Luis Potosí se compone de la siguiente forma:

- 3 plantas productivas
 - Multifunciones
 - Scotch Brite
 - CintasDe esta última se deriva Productos Eléctricos.
 - Centro de Distribución
 - Oficinas Administrativas
 - Site
- Este se encarga de prestar sus servicios a todas las plantas.

Esta organización está constituida por diferentes Departamentos, entre los cuales se encuentra el de Ingeniería, dividido en 6 áreas: División de Ingeniería, Diseño, Procesos, P.I. & C, Seguridad e Ingeniería de Planta. Los miembros de este Departamento se encuentran distribuidos únicamente en las plantas productivas y Site.

Es en este entorno en el que se desarrolla el presente proyecto, apoyándonos en una teoría sustantiva^{*5} que nos ayudará a evaluar la verdad y falsedad de la teoría "El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones"^{*6}, que explicará el fenómeno "Análisis de la Comunicación interna del Departamento de Ingeniería de 3M México, planta San Luis Potosí". Al igual que en una teoría metodológica^{*7} que nos ayudará a evaluar el mérito del método mediante el uso de herramientas como observación, experiencia vivencial, encuestas y entrevistas para probar cierta o falsa la teoría sustantiva mediante la construcción de escalas de medición y diferentes técnicas de análisis de datos.

La mejor manera de llevar a cabo este análisis es, según los investigadores el individualismo metodológico^{*8}, entendiendo como un todo o sistema al Departamento de Ingeniería y como las partes del mismo a los miembros del Departamento. Para esto estudiaremos y analizaremos al sistema y sus partes en su hábitat laboral cotidiano, mediante la constante asistencia a la organización.

Con la realización de este proyecto no se pretende cambiar de golpe los sistemas de comunicación del Departamento, sino ir paulatinamente elevando sus niveles. Los cambios o modificaciones que se pretenderán implantar en el Departamento al finalizar esta investigación, se aplicarán únicamente a las relaciones organizacionales y a las partes impersonales, por esto se considera que se llevará a cabo una planeación por etapas, esta se considera de utilidad para la elaboración de la presente investigación debido a que:

^{*5} Fernández Collado, *La Comunicación en las Organizaciones*, pág. 167

^{*6} Fernández Collado, *La Comunicación en las Organizaciones*, capítulo 8, pp. 165-194

^{*7} Fernández Collado, *La Comunicación en las Organizaciones*, pág. 167

^{*8} Fernández Collado, *La Comunicación en las Organizaciones*, pág. 169

- a) Al auxiliarnos de elementos teóricos se crearán estándares de para elaborar propuestas que tengan como fin elevar los niveles de comunicación del Departamento.
- b) Nos da la oportunidad de llevar a la práctica las propuestas resultantes de este proyecto.
- c) En caso de que al implantar las propuestas en el Departamento, estas no presenten los beneficios esperados, no habrá efectos negativos drásticos dentro del sistema.

Siguiendo la lógica del descubrimiento científico*⁹ de Popper, tenemos un planteamiento del problema (PP), una teoría tentativa (TT) y la eliminación del error (EE), que para fines de la presente investigación se sustituye de la siguiente manera:

- PP —> Elevar los niveles de comunicación interna del Departamento de Ingeniería, detectando evaluando las posibles fallas comunicativas en el Departamento.
- TT —> Atacar el problema mediante "El análisis de comunicación en las Organizaciones" de Abraham Nosnik, apoyándonos en las diferentes herramientas de trabajo como observación, experiencia vivencial, encuestas y entrevistas.
- EE —> Presentación de resultados a empleados y directivos y elaboración e implantación de propuestas en el Departamento.

Según Popper, el desarrollo del conocimiento surge cuando la solución a un problema y su correspondiente evaluación generan nuevos problemas. Si este fuera el caso al implantar las propuestas resultantes de esta investigación, se tomarán las medidas necesarias para encontrar las soluciones mas convenientes según sea el caso.

"Las partes de una organización son de dos tipos, las personas y los elementos impersonales, este último es el que será tomado en cuenta para la realización del presente proyecto. Los elementos impersonales son todos aquellos medios o canales físicos de transmisión y recepción de mensajes. Son las tecnologías de comunicación que utilizan las personas en una organización para entrar en contacto, es decir los medios de comunicación interna existentes en el Departamento.

Las relaciones entre las partes de una estructura pueden ser: relaciones interpersonales y relaciones organizacionales, estas últimas son las que establecen los individuos en tanto miembros de una organización adscritos a una función en la misma**¹⁰, siendo estas las que tomaremos en cuenta para la realización de esta investigación, relación entre colegas, jefe – subordinado y viceversa.

*⁹ Fernández Collado, La Comunicación en las Organizaciones, pp. 173-174

**¹⁰ Fernández Collado, La Comunicación en las Organizaciones, pp. 183-184

El desarrollo de la presente investigación se llevará a cabo en tres etapas:

- 1. Función Descriptiva:** Persigue exponer lo que sucede, el estado de las cosas o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización. En esta etapa se expondrá la situación del Departamento en cuanto a comunicación interna, esta etapa abarcará desde el capítulo de justificación hasta el de resultados.
- 2. Función Evaluadora o Argumentadora (en términos de Popper).** Explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos organizacionales dan cuenta de los que les sucede y la Manera en que lo hacen. En esta etapa se evaluará la situación de la comunicación interna en el Departamento, esta se expondrá en el capítulo de conclusiones.
- 3. Función de Desarrollo o control plástico (en términos de Popper).** Efectúa un análisis de cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado, y mejorar aquello que fue Considerado erróneo en las actividades del ámbito organizacional que se haya estudiado. En esta última etapa se propondrán las mejoras consideradas pertinentes para mejorar y/o reforzar las situaciones de la comunicación interna del Departamento. Este apartado se expondrá en el capítulo de propuestas.

DISEÑO DE LA INVESTIGACION

DISEÑO DE LA INVESTIGACION

DISEÑO DE LA INVESTIGACION				
ESTRUCTURALES	PARTES IMPERSONALES (MEDIOS)	HERRAMIENTAS	CAPTURA DE DATOS	TIEMPO
		<ul style="list-style-type: none"> • Observación. Inventariar los medios de comunicación interna usados en el Departamento. • Encuesta. Analizar el uso que se les da a los medios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia vivencial. • Programa Excel. 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 meses. • 2 semanas.
	RELACIONES ORGANIZACIONALES	HERRAMIENTAS	CAPTURA DE DATOS	TIEMPO
		<ul style="list-style-type: none"> • Observación. Detectar las relaciones que existen en el Departamento. • Entrevista. Analizar la calidad de las relaciones en el Departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia vivencial. • Método de interpretación cualitativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 meses. • 2 semanas.

PROPUESTAS. Las propuestas que se consideren apropiadas para los aspectos estructurales, serán elaboradas durante las dos últimas semanas y media de la duración del trabajo de investigación.

HERRAMIENTAS

HERRAMIENTAS

Para la realización de este trabajo se eligieron diferentes herramientas basándonos en el diseño de la investigación.

Los aspectos estructurales estudian los diferentes medios de comunicación que son utilizados dentro del Departamento de Ingeniería, y las relaciones organizacionales que se generan dentro de este.

Para el análisis del uso que se les da a los diferentes medios se utilizarán dos herramientas: observación y encuesta.

Consideramos apropiado el uso de la observación porque de esta forma podemos estudiar a los empleados desenvolviéndose en su ambiente laboral y en el cotidiano uso de los medios.

Elegimos el uso de encuestas debido a que por este medio podemos cuestionar a la mayoría de la gente del Departamento de una manera rápida, obtener diferentes opiniones y generar una base sólida con los diferentes resultados arrojados por las mismas. En el uso de esta herramienta puede existir una desventaja, que es la dificultad de conocer los motivos de las respuestas generadas en la encuesta. En caso de considerar necesario profundizar, se aclararán las dudas durante las entrevistas a realizar en la segunda etapa del análisis de los aspectos estructurales.

Para medir las relaciones organizacionales se utilizarán dos herramientas: observación y entrevista.

Mediante la observación pretendemos darnos una idea de las relaciones organizacionales, observando las formas de trabajo de los empleados. También se aplicarán entrevistas para tener un contacto directo con los mismos y conocer mas a fondo las relaciones que existen entre ellos.

SONDEO

SONDEO

Una primera aproximación al Departamento de Ingeniería 3M planta San Luis, fue una conversación sostenida con los directivos en febrero de este año, durante la cual se nos facilitó una encuesta aplicada a la empresa en septiembre de 1997 por el departamento de Recursos Humanos de la planta México D.F. Los resultados de la encuesta planteaban que la comunicación en el Departamento de Ingeniería era baja en comparación con las demás áreas, situación que inquietaba a los directivos. A raíz de esto nació su interés por la elaboración de este proyecto. Otra situación en la que se muestra el bajo nivel de comunicación en el Departamento, es el resultado de una dinámica aplicada a 30 miembros del mismo el 16 de marzo del presente año. En esta dinámica se les pedía anotar las debilidades y fortalezas que consideraran existentes en el Departamento, 17 personas de 22 que opinaron acerca de la comunicación, estiman que es una debilidad, mientras que las otras 5 la consideran una fortaleza. *¹¹

Por otro lado, estuvimos conversando con algunos de los miembros del Departamento con el fin de monitorear e inventariar los medios de comunicación mas utilizados, para ser estos los que tomáramos en cuenta en la elaboración de las encuestas. Cabe mencionar que hasta este momento no hablaron mucho, todavía no se daba confianza suficiente entre los miembros del Departamento y los investigadores.

A partir de esto se procedió a la elaboración de la encuesta. Antes de aplicarla se llevó a cabo una revisión que tuvo como finalidad verificar que las preguntas fueran claras, entendibles y no repetitivas, esto se hizo mostrando la encuesta a diferentes personas ajenas a la organización, pidiéndoles lo leyesen y preguntándoles si todo les quedaba claro.

Por último, la encuesta fue aplicada a 33 miembros del Departamento, entre los que se encontraban tanto operarios como personal administrativo y directivos, durante una reunión planeada específicamente para esto. Se hizo una presentación de algunos de los términos con que se relacionaba la encuesta, al igual que la presentación del proyecto. Se procedió a repartir y contestar la encuesta, que nos fue entregada debidamente contestada ahí mismo.

Las encuestas que faltaron, por no estar presentes todos los miembros del Departamento, fueron suministradas a cada uno de estos con ayuda de sus jefes directos y devueltas a nosotros del mismo modo. De 66 encuestas entregadas, 60 fueron devueltas debidamente contestadas y son las que tomaremos en cuenta para esta investigación.

*¹¹ Ver copia de los resultados de la dinámica en anexos.

FORMATO

ENCUESTA

FORMATO DE ENCUESTA

Este cuestionario está hecho para llevar a cabo una investigación acerca de la calidad de la comunicación interna en el Departamento de Ingeniería.

Para garantizar la validez de la investigación, es necesario contar con los puntos de vista de todos los miembros del Departamento.

De la manera mas atenta, te invitamos a responder todo el cuestionario.

Los resultados serán usados para mejorar la calidad de la comunicación interna (en caso de ser necesario), lo cual redundará en tu beneficio.

Agradecemos de antemano tu participación; si tienes alguna duda o comentario por favor no dudes en comunicarte con nosotros.

1.- ¿En qué planta laboras?

- Cintas
- Scotch Brite
- Multifunciones
- Productos Eléctricos
- Site

2.- ¿En qué área?

- División de Ingeniería.
- P.I & C
- Diseño
- Procesos
- Seguridad
- Ingeniería de Planta
- Facilidades

- 3.- ¿Qué tan satisfecho estas con la comunicación?
información?
- Insatisfecho 2 3 4 Satisfecho 5

4.- ¿Qué medios de comunicación utilizas?

	Menos					Más
	1	2	3	4	5	
Teléfono	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fax	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cartas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Correo electrónico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reportes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manuales / Instructivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Esta pregunta continúa en la siguiente página.

Videos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Boletines	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revistas o periódicos internos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altavoces	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buzón	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reuniones informales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vitrina / Pintarrón	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reuniones o juntas administrativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recados escritos y hablados a través de terceros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.- ¿Cuánta información recibes en general? Por medio de:

	Poca					Mucha
	1	2	3	4	5	
Teléfono	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Fax	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Cartas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Correo electrónico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Reportes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Manuales / Instructivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Videos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Boletines	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Revistas o periódicos internos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Altavoces	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Reuniones informales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Vitrina / Pintarrón	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Reuniones o juntas administrativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Recados escritos y hablados a través de terceros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

6.- ¿Cuánta información te gustaría obtener? Por medio de:

	Poca					Mucha
	1	2	3	4	5	
Teléfono	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Fax	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Cartas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Correo electrónico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Reportes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Manuales / instructivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Videos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Boletines	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Revistas o periódicos internos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Altavoces	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Reuniones informales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Vitrina / Pintarrón	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Reuniones o juntas administrativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Recados escritos y hablados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

7.- ¿Cuánta información recibes acerca de los siguientes temas?

	Poca				Mucha
	1	2	3	4	5
Situación financiera de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vacantes existentes en la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tu propio trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cambios en el ambiente laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Posibilidades de estudios (capacitación)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aspectos Sociales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estructura Organizacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otro:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8.- ¿Cuánta información te gustaría recibir acerca de los siguientes temas?

	Poca				Mucha
	1	2	3	4	5
Situación financiera de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vacantes existentes en la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tu propio trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cambios en el ambiente laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Posibilidades de estudios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aspectos Sociales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estructura Organizacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otro:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9.- ¿Qué tan satisfecho estas con la relación de comunicación? Entre:

El Departamento y el jefe	Insatisfecho				Satisfecho	
	1	2	3	4	5	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Yo y mi jefe directo	Insatisfecho				Satisfecho	
	1	2	3	4	5	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Entre colegas	Insatisfecho				Satisfecho	
	1	2	3	4	5	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Yo y mis subordinados (En caso de existir subordinados)	Insatisfecho				Satisfecho	
	1	2	3	4	5	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

10.-Cuando te comunicas con tus superiores, colegas o subordinados, ¿Quién inicia la conversación (junta, entrevista, comunicación informal, etc.)?

- Generalmente yo la inicio
- Generalmente alguien mas la inicia
- Es equitativo

11.-Cuando te comunicas con tus superiores, colegas o subordinados, ¿Quién decide los temas a tratar?

- Generalmente yo los decido
- Generalmente alguien mas los decide
- Es equitativo

11ª.-¿Qué tan satisfecho estas con este arreglo?

- Me gustaría opinar mas acerca de los temas a tratar
- Estoy satisfecho

12.-Cuando te comunicas con tus superiores, colegas o subordinados, ¿Qué problemas tratan la mayor parte del tiempo?

- Hablamos mas acerca de sus problemas
- Hablamos mas acerca de mis problemas
- Es equitativo

12ª.-¿Qué tan satisfecho estas con este arreglo?

- Me gustaría hablar mas de mis problemas
- Me gustaría hablar mas de sus problemas
- Estoy satisfecho

13.-Cuando hablas con tus superiores, colegas o subordinados acerca de nuevas ideas (innovación), ¿Quién usualmente aborda el tema?

- Generalmente yo lo hago
- Generalmente alguien mas lo hace
- Es equitativo
- No hablamos nunca de nuevas ideas

13ª.-¿Qué tan satisfecho estas con este arreglo?

- Me gustaría hablar mas acerca de nuevas ideas
- Me gustaría hablar menos de nuevas ideas
- Estoy satisfecho

14.-En promedio, excluyendo las conversaciones breves (saludos), ¿Qué tan seguido te comunicas con tus superiores, colegas o subordinados?

- Muchas veces
- Una vez al día
- Una o dos veces a la semana
- Una o dos veces al mes

14ª.-¿Qué tan satisfecho estas con este promedio?

- Me gustaría comunicarme mas seguido
- Me gustaría comunicarme menos
- Estoy satisfecho

15.-¿Tienes la suficiente confianza de acercarte a hablar con tus superiores?

- Si
- No

16.-De las siguientes opciones escoge mínimo una máximo tres, de las que consideras reflejan los problemas mas importantes en tu Departamento, numéralas por orden de importancia.

- La información es difícil de obtener
- La información me llega muy tarde
- La información no es segura y precisa
- El lenguaje que se utiliza es complicado
- Obtengo mucha información
- Recibo poca información
- Los directivos guardan información
- No me puedo expresar libremente en la organización
- Mi opinión no cuenta
- La obtención de información depende de mi iniciativa
- Mis superiores dicen una cosa y hacen otra

17.-En cuanto a comunicación interna, ¿Qué aspectos consideras que necesitan mejorarse en el Departamento?

- Retroalimentación
- El uso que se les da a los medios
- Contenidos
- Cantidad de información
- Cantidad de comunicación
- Calidad de información
- Calidad de comunicación (relaciones)
- Puntualidad de información
- Puntualidad de comunicación

Resultados

Resultados

En las siguientes páginas se muestra una serie de gráficas en las que se presentan los resultados de las encuestas aplicadas a los miembros del Departamento de Ingeniería 3M planta San Luis Potosí.

De 66 encuestas repartidas, 60 nos fueron devueltas debidamente contestadas, considerando que son un número aceptable, lo tomamos en cuenta para esta investigación.

En este capítulo se encuentran las gráficas generales de las preguntas incluidas en el cuestionario, y en tablas de porcentajes los cruces de las preguntas que se consideraron pertinentes. Los cruces que no se realizaron fueron debido a que el conteo de las encuestas arrojó como resultado que no eran datos contrastantes.

El organigrama del Departamento de Ingeniería está dividido por áreas, basándonos en esto se realizaron los cruces de algunas de las preguntas con la pregunta 2 únicamente, considerando esta la forma más trascendente para la correcta obtención de información. Los cruces que se realizaron con la pregunta 1, se consideraron pertinentes debido a que por su ubicación, resultaba importante conocer las relaciones de las personas en cuanto a plantas a pesar de pertenecer a diferentes áreas.

Pregunta no. 1

El Departamento de Ingeniería está constituido por 66 miembros incluyendo directivos, personal administrativo y operativo.

La empresa está dividida en 5 plantas, 3 productivas: Scotch Brite, Multifunciones y Cintas, de esta última se deriva Productos Eléctricos, 1 Centro de Distribución y Oficinas Administrativas. El Site corresponde a todas las plantas mencionadas. El siguiente cuadro muestra cuántas personas laboran en cada una de estas plantas.

Cintas	21
Scotch Brite	9
Multifunciones	8
Productos Eléctricos	2
Site	20

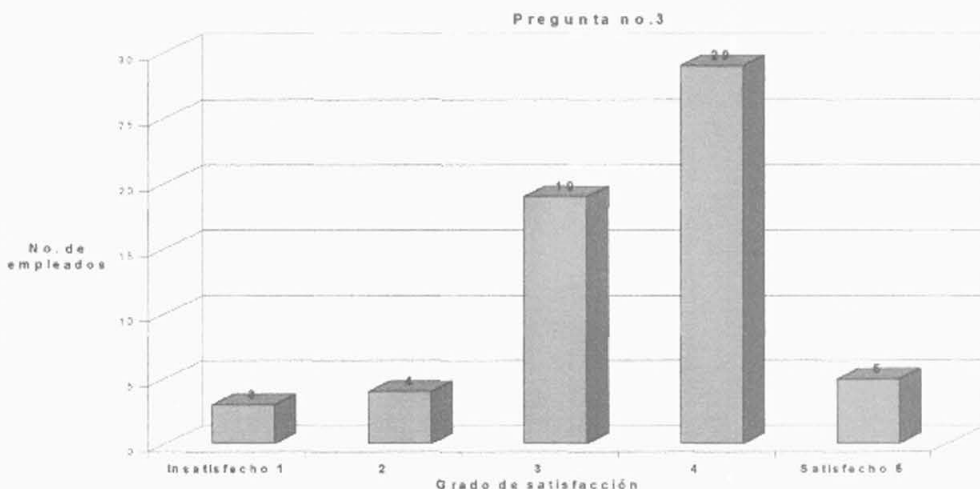
Pregunta no. 2

De acuerdo al organigrama, 3M se divide en 7 áreas diferentes, a continuación se presenta el cuadro de las personas que conforman cada área.

División de Ingeniería	15
P.I. & C.	3
Diseño	3
Procesos	4
Seguridad	7
Ingeniería de Planta	33

Pregunta no. 3

La pregunta 3 busca reconocer el grado de satisfacción de los miembros del Departamento de Ingeniería en cuanto a comunicación interna y a disponibilidad de información. Los resultados se presentan en la siguiente gráfica, en donde el eje X corresponde al grado de satisfacción, siendo 1 el mínimo y 5 el máximo y el eje Y corresponde a su vez al número de empleados que contestaron la encuesta.



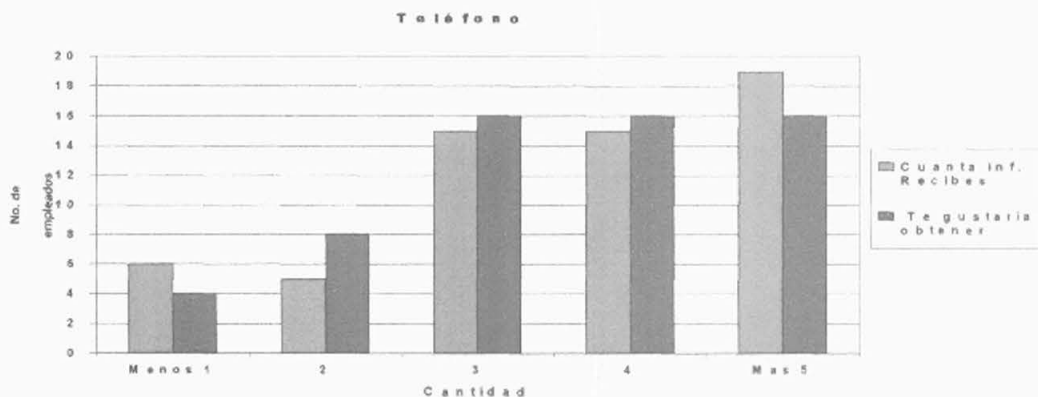
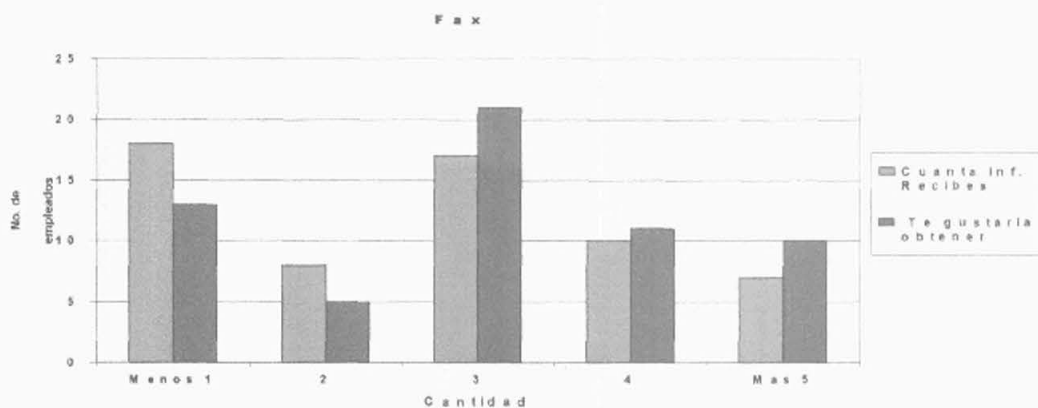
Pregunta 3 con 1

La siguiente tabla nos muestra en porcentajes los resultados de la pregunta 3 en cuanto a plantas.

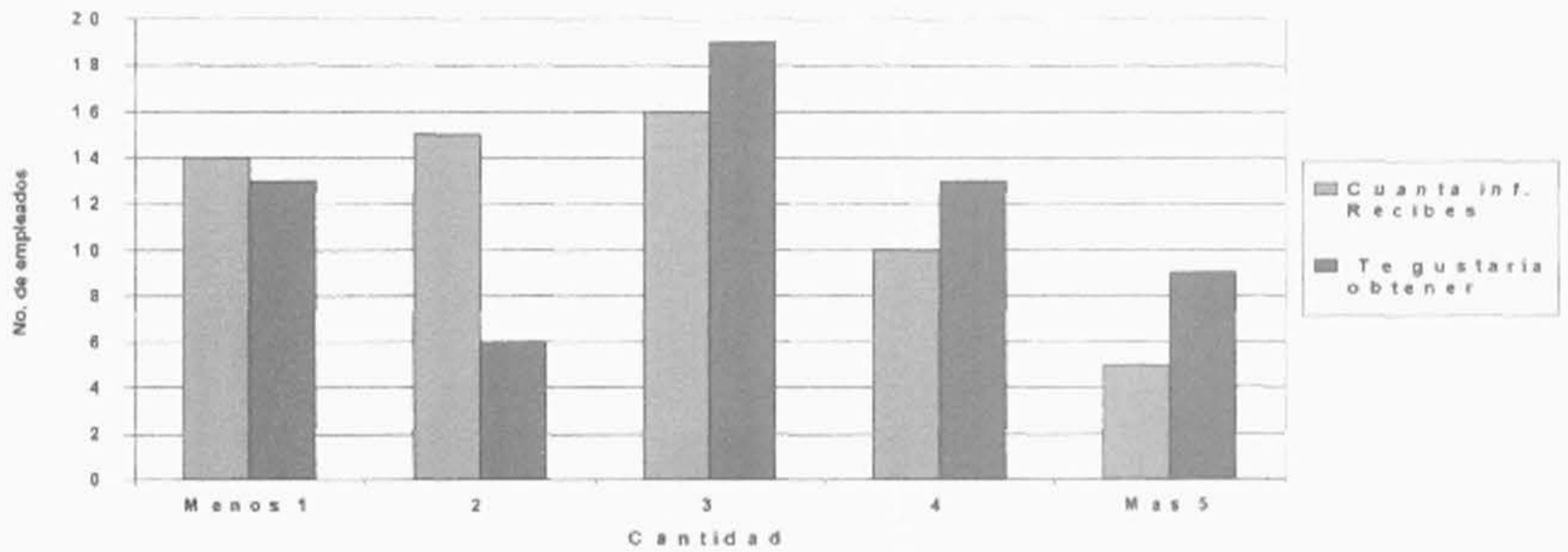
	Insatisfecho 1	2	3	4	Satisfecho 5
Cintas	0%	5%	45%	55%	0%
Scotch Brite	11%	0%	33%	56%	0%
Multifunciones	12,5%	25%	25%	25%	12,5%
Productos Eléctricos	0%	50%	0%	50%	0%
Site	5%	0%	30%	45%	20%

Pregunta 5 con 6

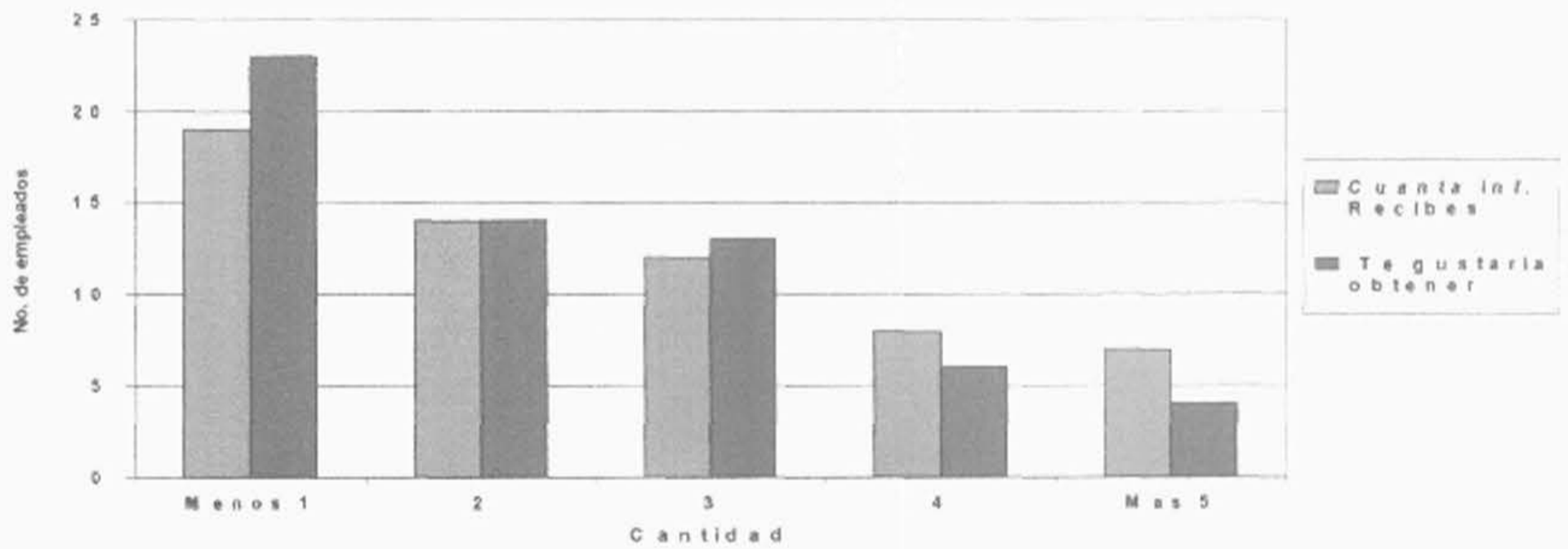
Las siguientes gráficas nos muestra los resultados obtenidos del cruce de las preguntas 5 y 6, ¿Cuánta información recibes en general por medio de...? Y ¿Cuánta información te gustaría recibir por medio de...?. Cada una de las gráficas presenta un medio de comunicación interna. En estas El eje X corresponde a la cantidad de información y el eje Y al número de empleados que contestaron la encuesta. La columna de color azul representa los resultados de la pregunta 5 y la columna de color rojo los resultados de la pregunta 6.



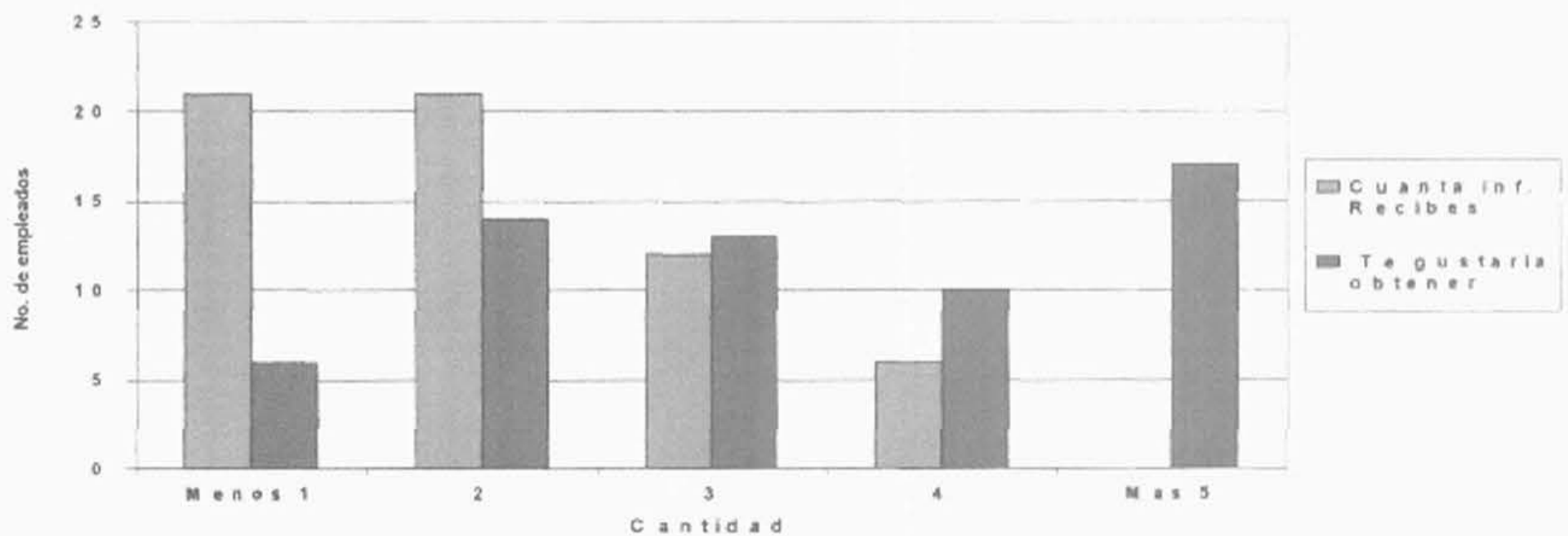
Reuniones informales



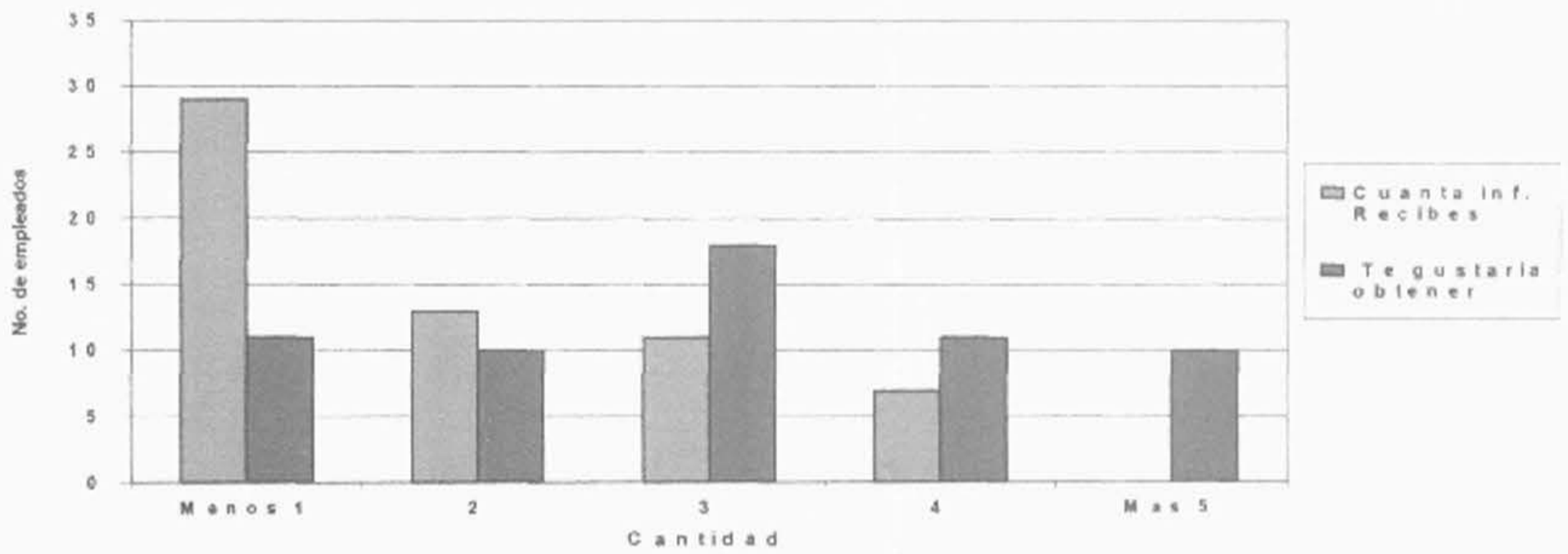
Altavoces



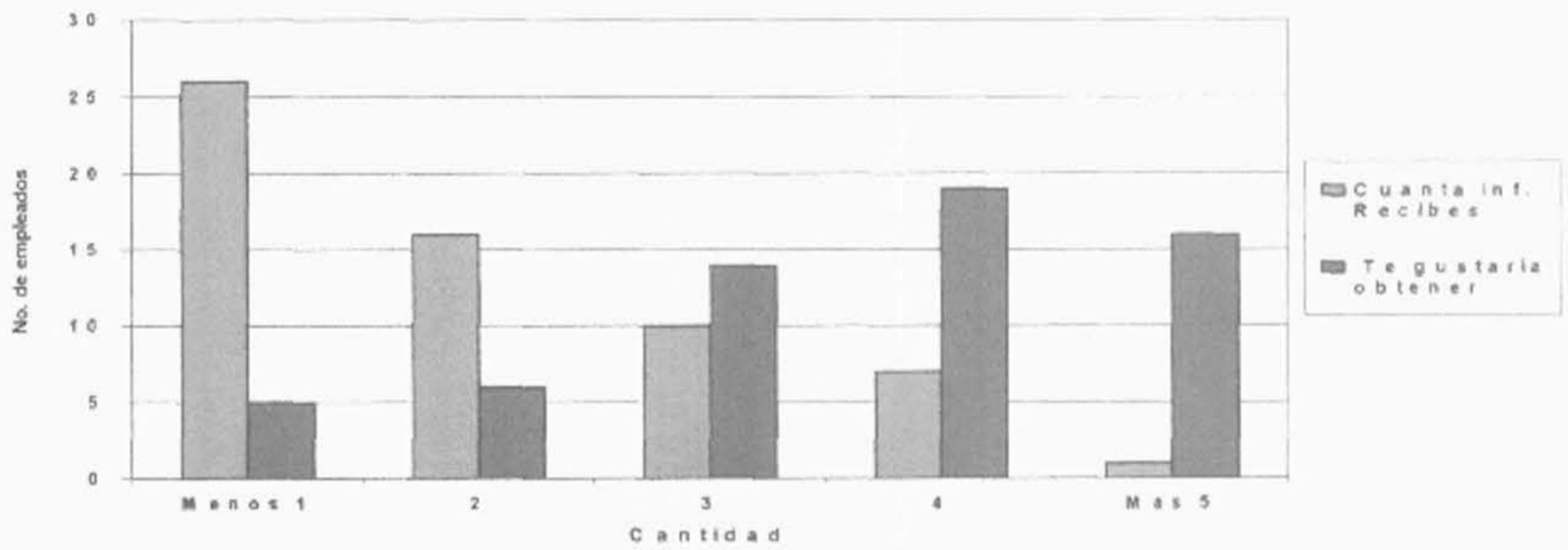
Revistas o periódicos internos



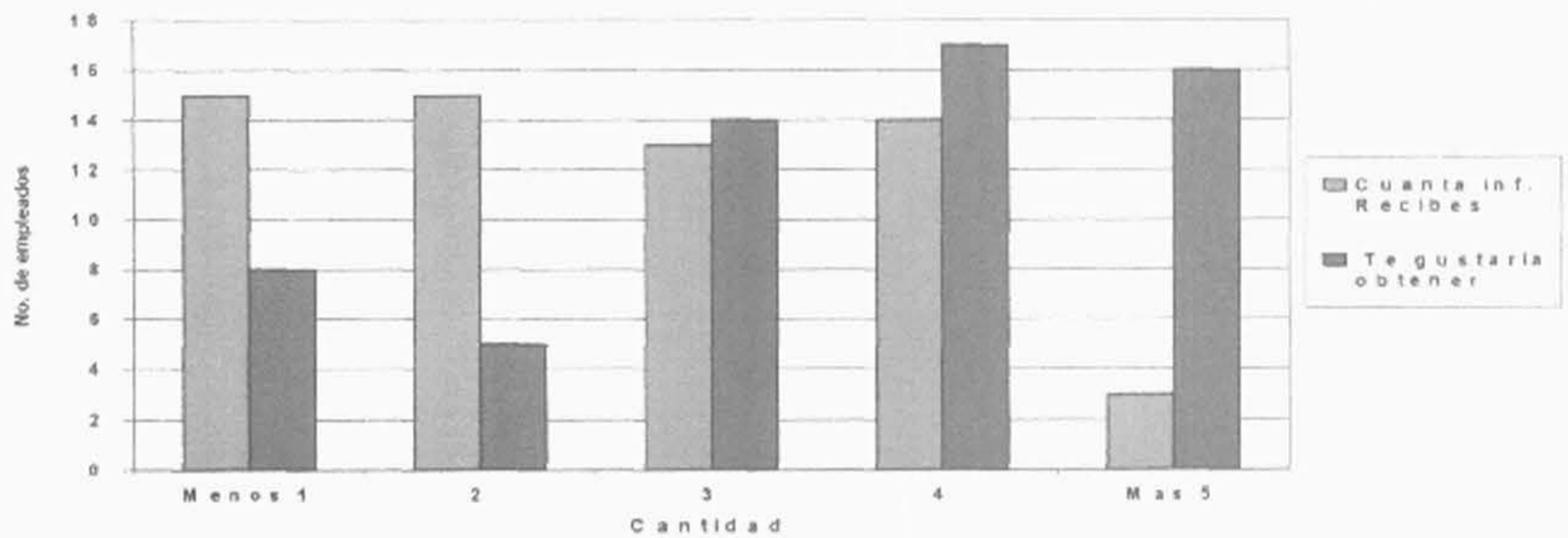
B o l e t i n e s



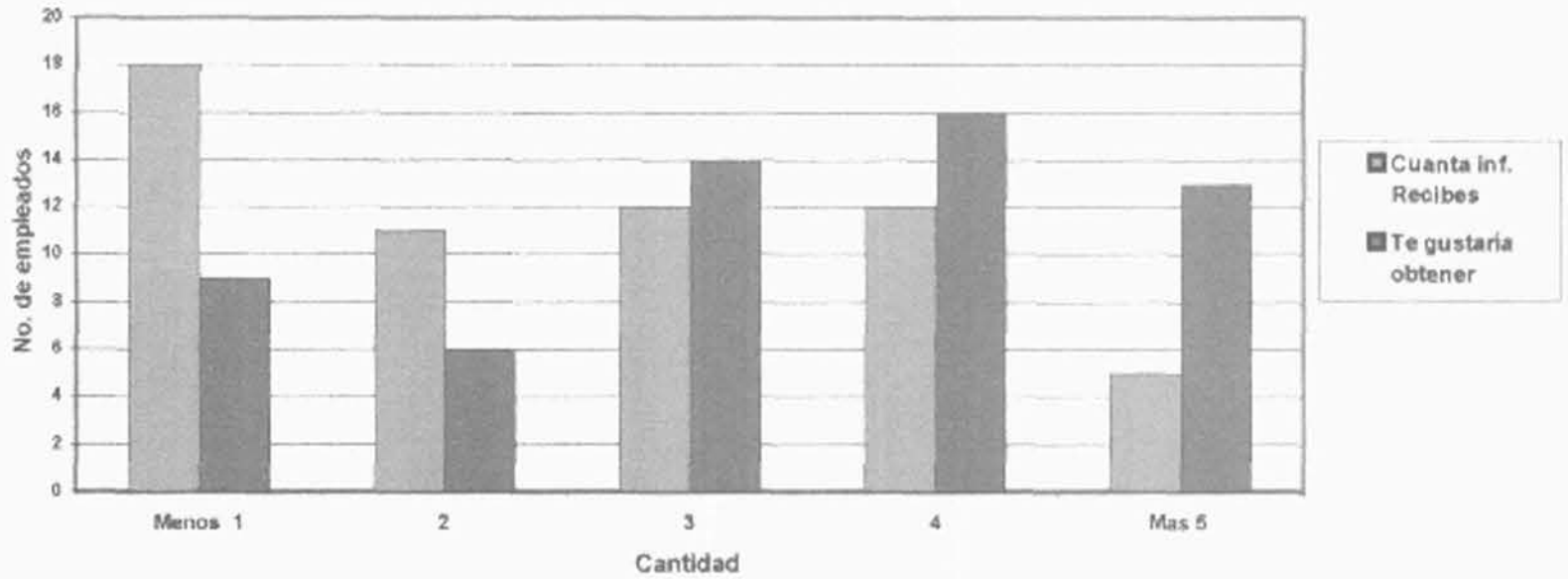
V i d e o s



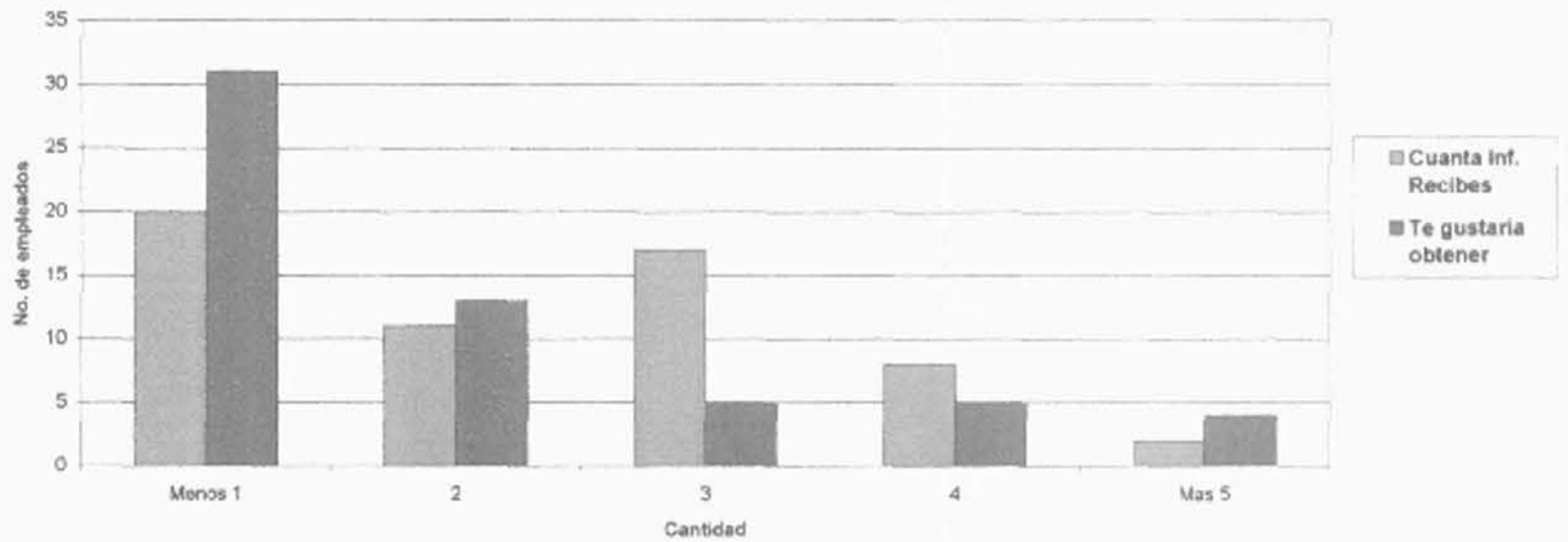
M a n u a l e s / i n s t r u c t i v o s



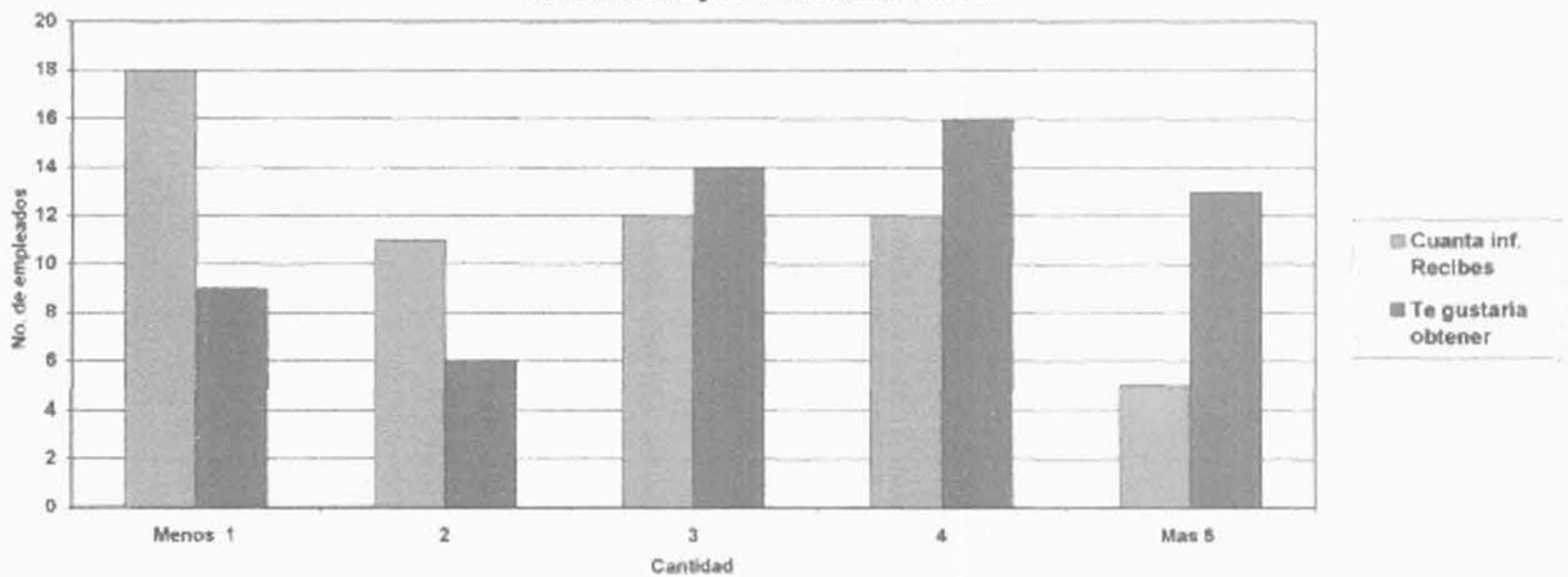
Vitrinas



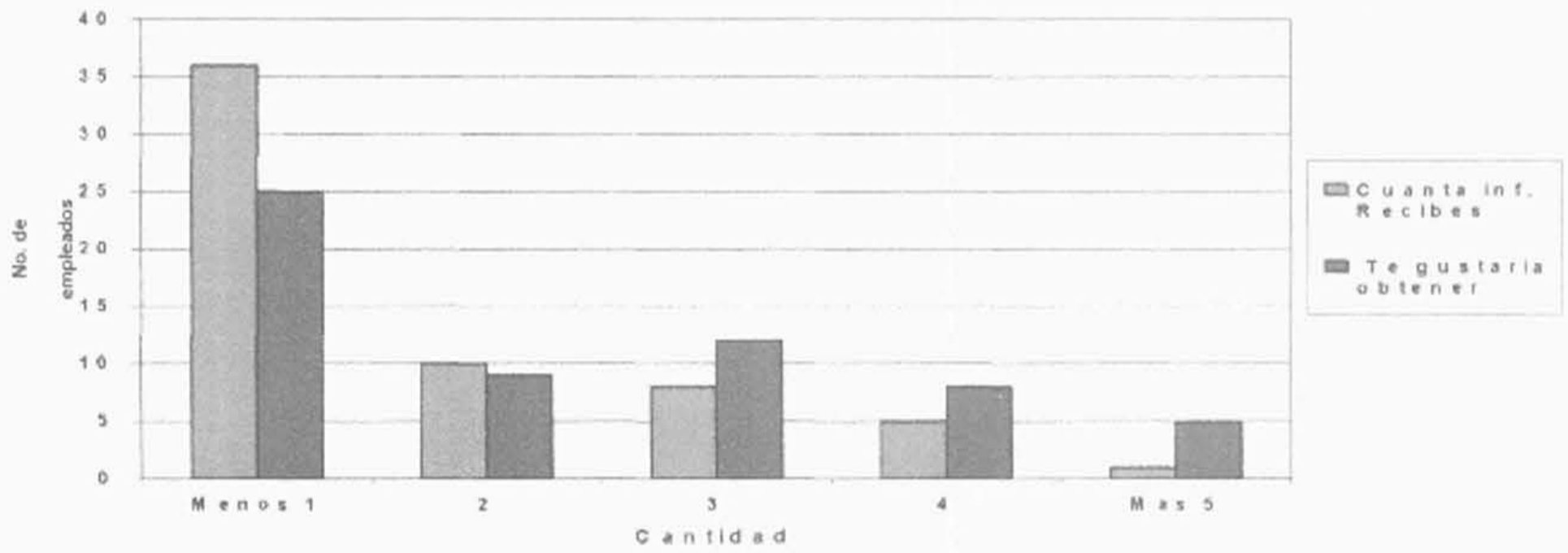
Recados escritos o hablados a través de terceros



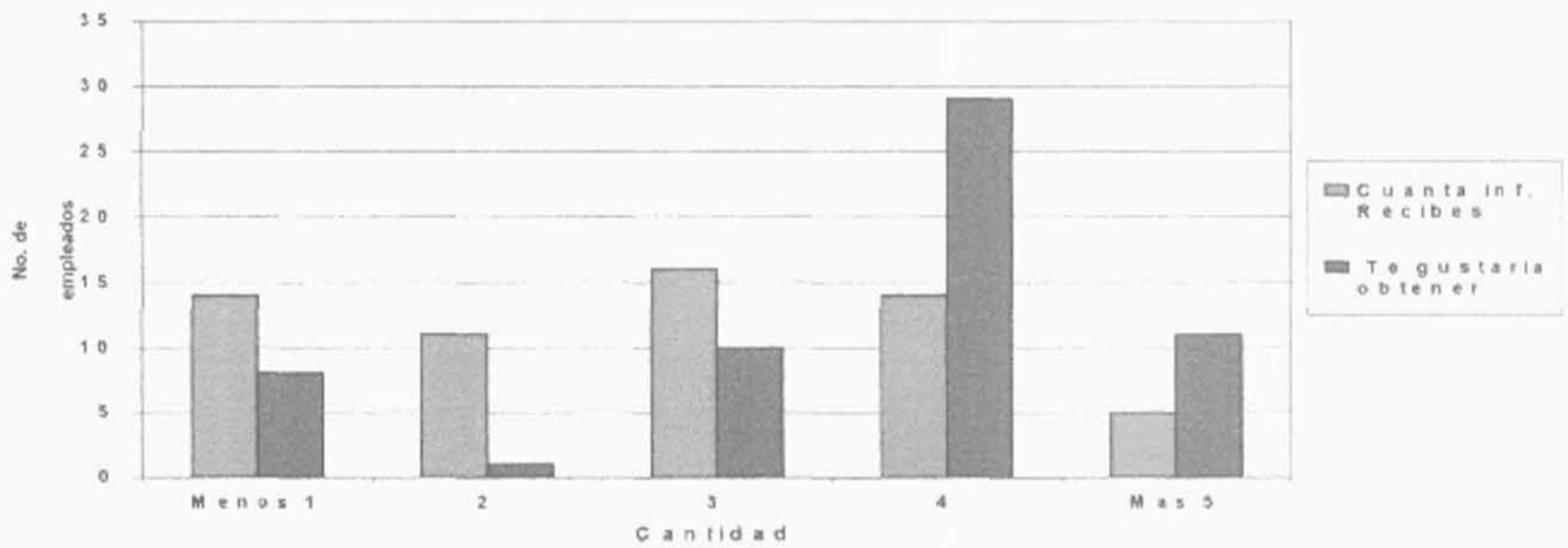
Reuniones o juntas administrativas



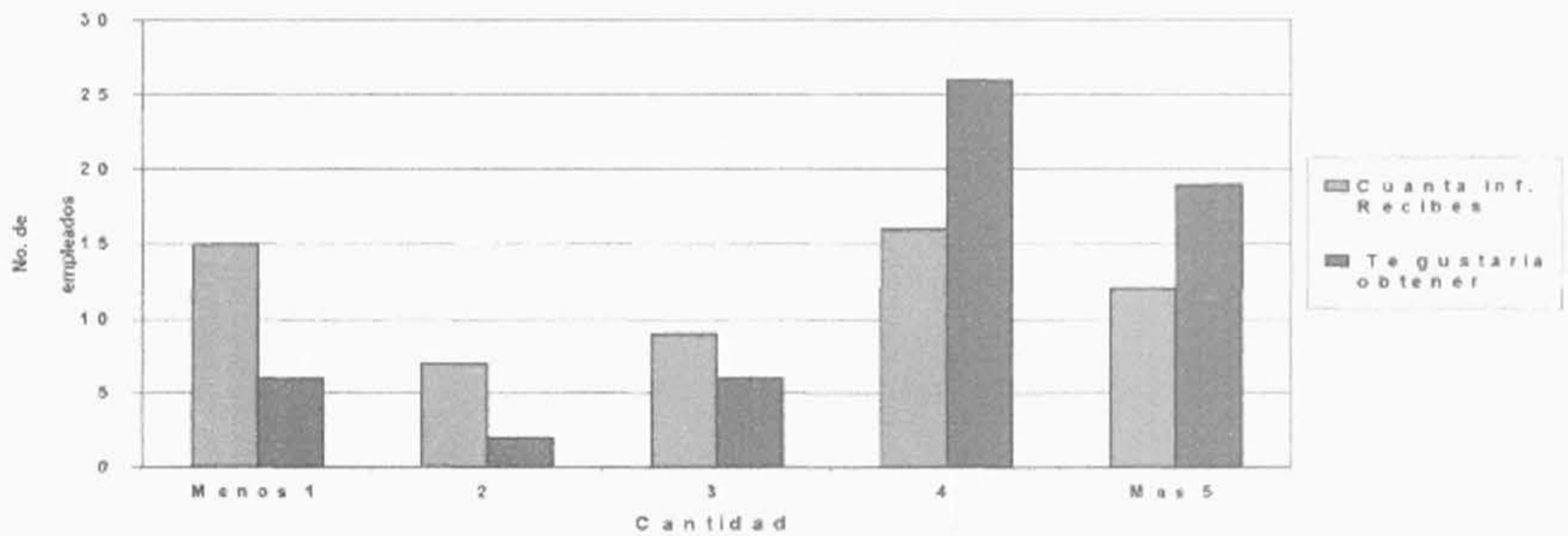
cartas



Reportes



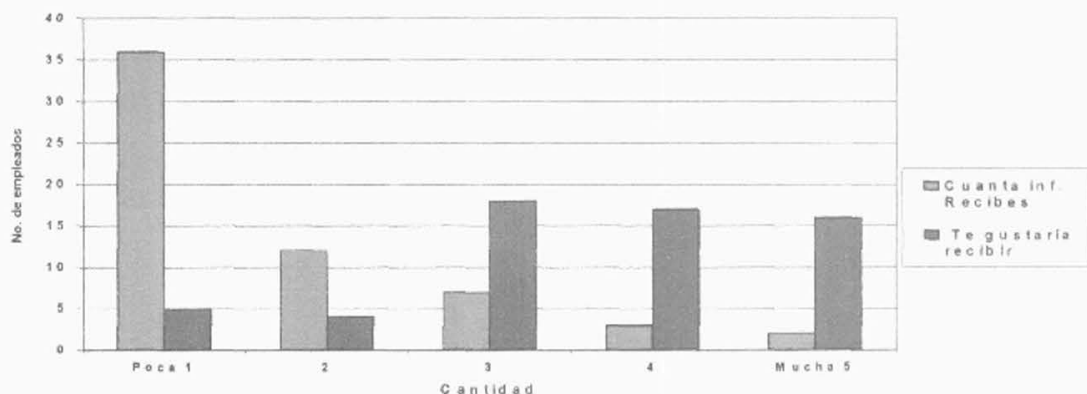
Correo electrónico



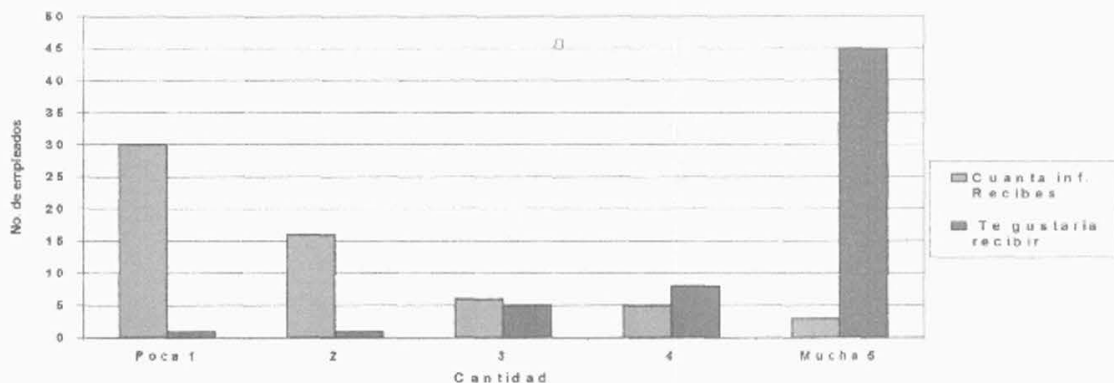
Pregunta 7 con 8

En las siguientes gráficas se representa el cruce de las preguntas 7 y 8, ¿Cuánta información recibes acerca de los siguientes temas? Y ¿Cuánta información te gustaría recibir acerca de los siguientes temas?. Cada gráfica se refiere a un tema de empleados que contestaron la encuesta. La columna de color azul representa los resultados de la pregunta 7 y la columna de color rojo los resultados de la pregunta 8.

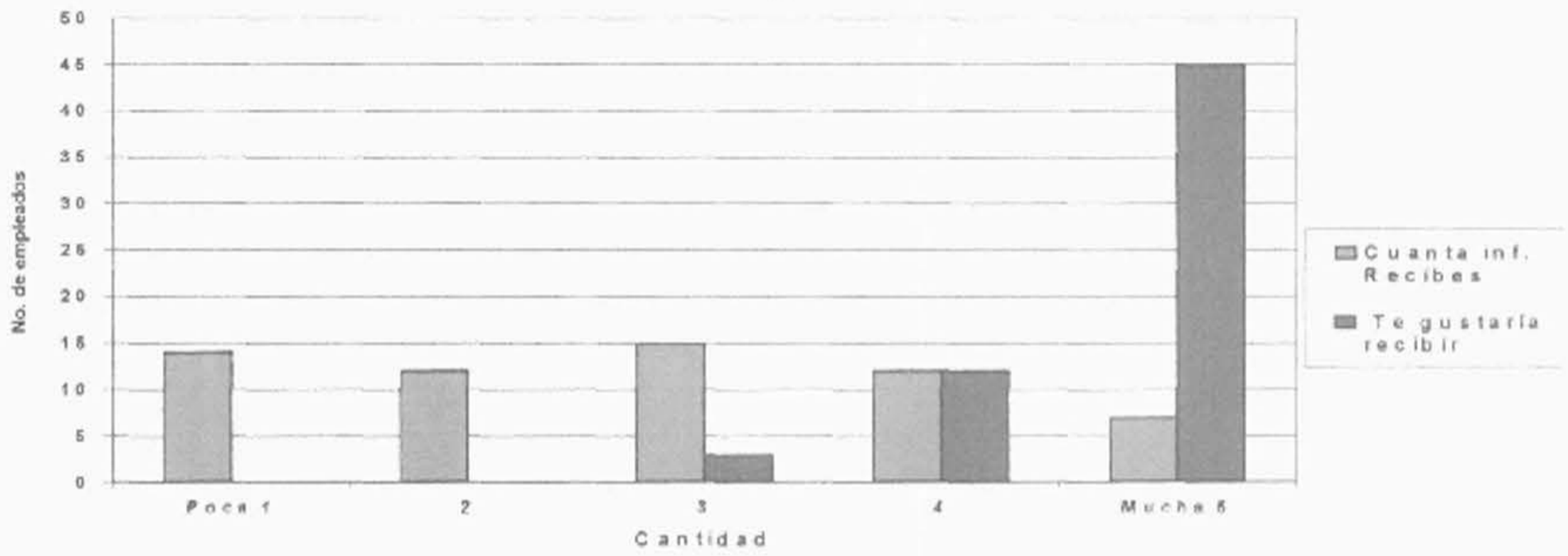
Situación financiera de la empresa



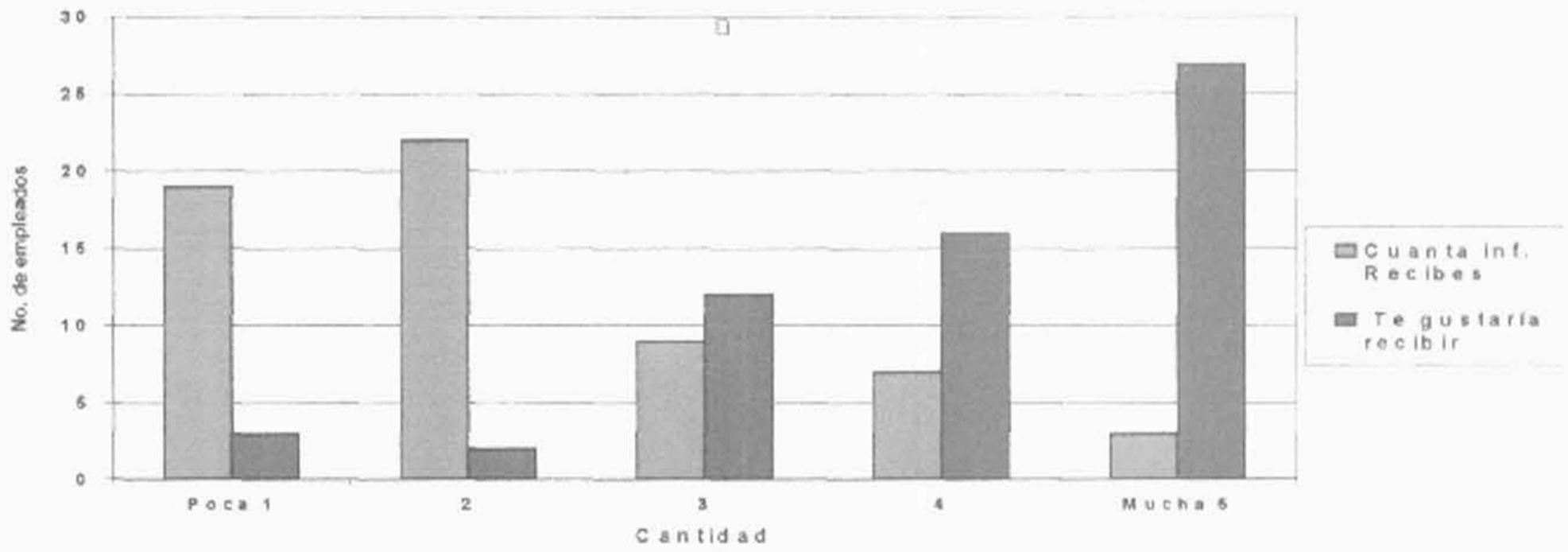
Posibilidades de estudios



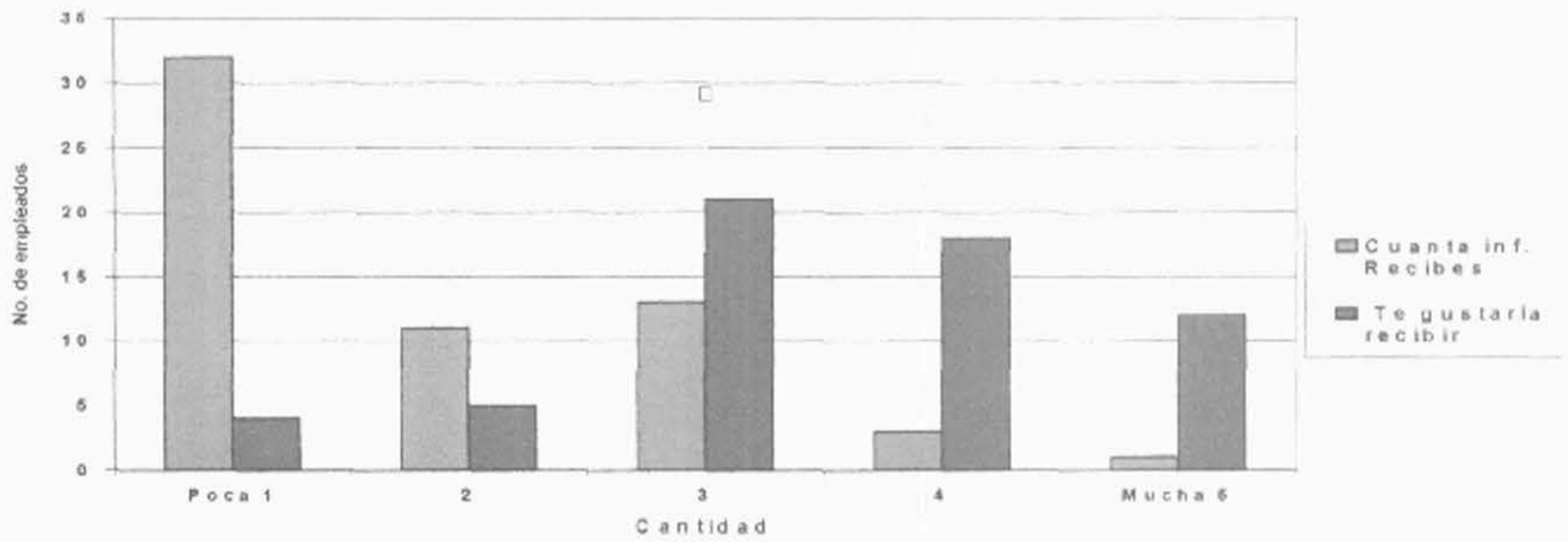
Tu propio trabajo



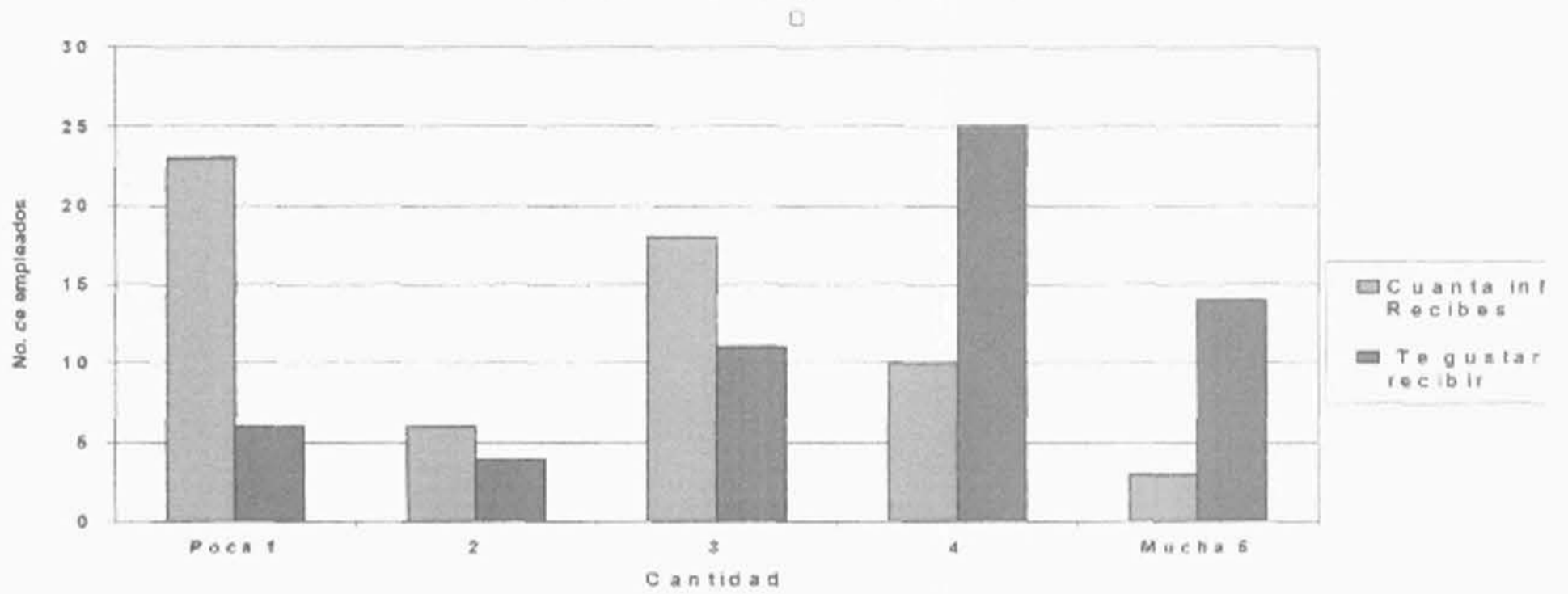
Cambios en el ambiente laboral



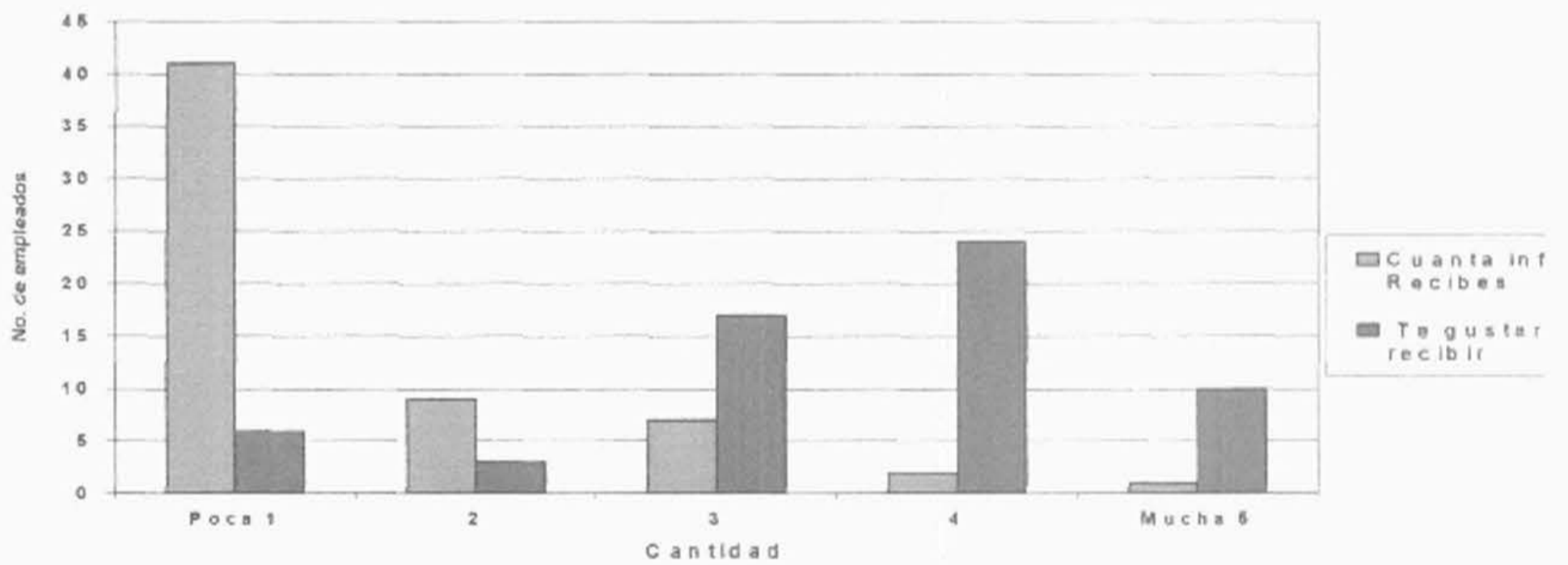
Aspectos Sociales



Estructura Organizacional

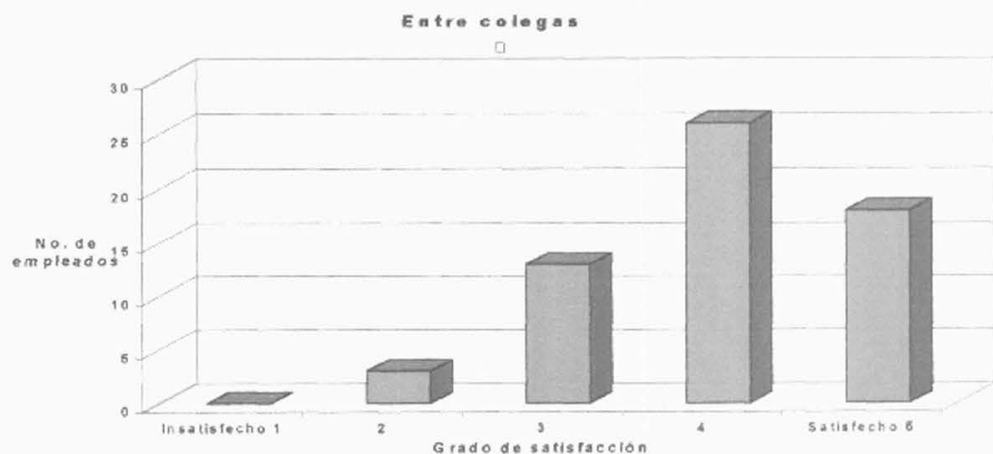
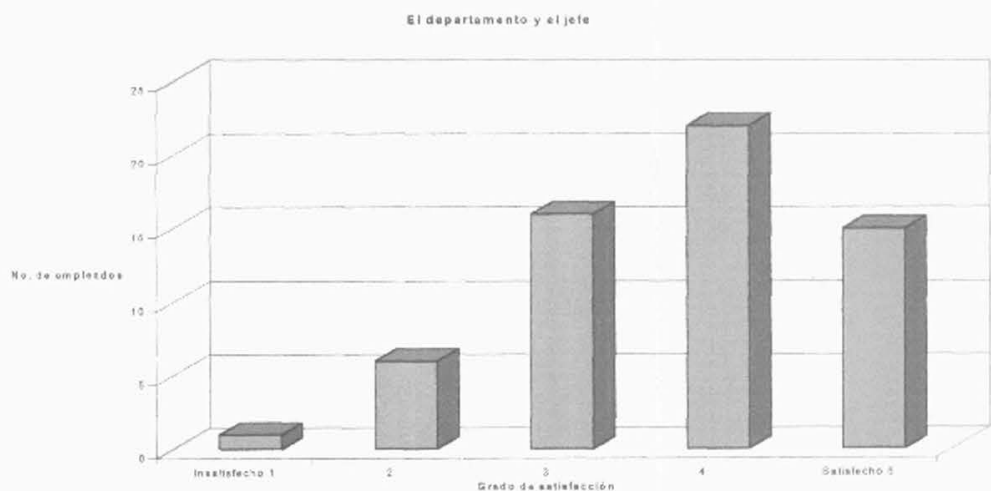


Vacantes existentes en la empresa

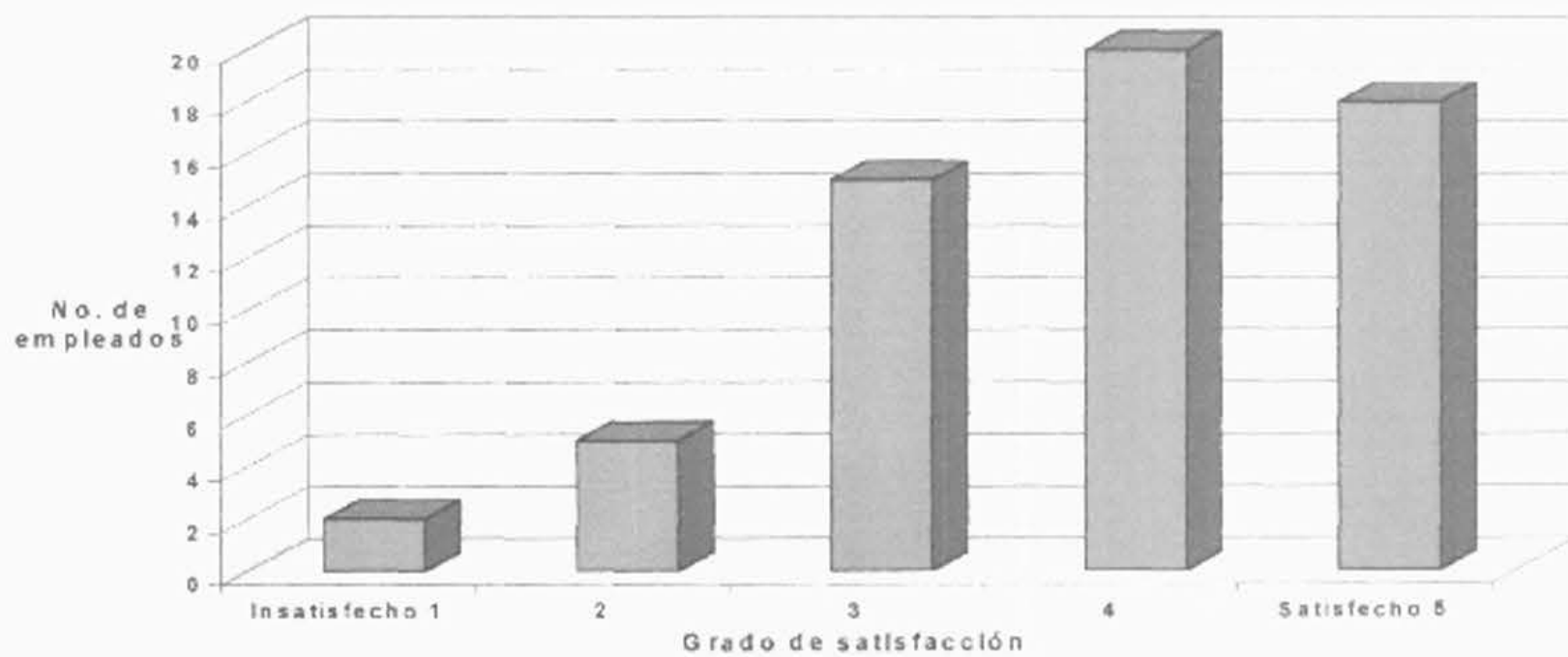


Pregunta 9

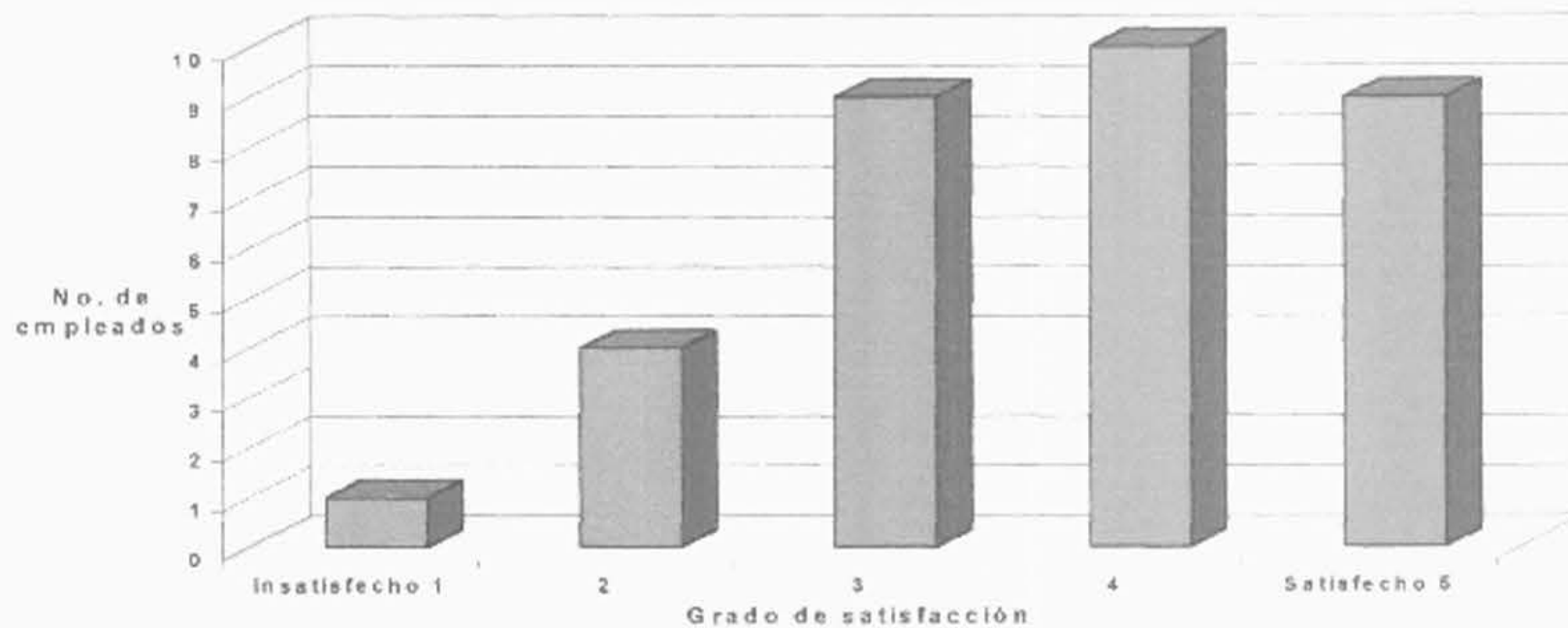
La pregunta 9 busca conocer el grado de satisfacción de los empleados del Departamento de Ingeniería en cuanto a las relaciones de comunicación existentes entre sus miembros. Cada gráfica muestra los resultados de una relación específica, siendo el eje X el grado de satisfacción y el eje Y el número de empleados que contestaron la encuesta.



Yo y mi jefe directo



Yo y mis subordinados



Pregunta 9 con 1

A continuación se realizó el cruce de la pregunta 9 con 1, de este cruce solo se tomo de la pregunta 9 el apartado "entre colegas", que se consideró importante por que en cada planta hay laborando personas de diferentes áreas. Para cumplir adecuadamente con el fin de esta investigación, consideramos conveniente conocer como se da la relación entre los individuos que laboran en cada planta aunque se desempeñen en diferentes áreas.

	Insatisfecho 1	2	3	4	Satisfecho 5
Cintas	0%	0%	14%	62%	24%
Scotch Brite	0%	22%	33,3%	11%	33,3%
Multifunciones	0%	0%	12%	50%	38%
Productos Eléctricos	0%	0%	50%	0%	50%
Site	0%	5%	25%	40%	30%

Pregunta 9 con 2

Para conocer que tan satisfechos están con las relaciones de comunicación existentes en cada área, se realizó el cruce de la pregunta 9 con la pregunta 2.

El departamento y el jefe

	Insatisfecho 1	2	3	4	Satisfecho 5
División de Ingeniería.	0%	20%	33,3%	40%	6,6%
P.I & C	0%	0%	33,3%	66,6%	0%
Diseño	0%	33,3%	33,3%	33,3%	0%
Procesos	0%	0%	50%	25%	25%
Seguridad	0%	14%	57%	29%	0%
Ingeniería de Planta	3%	3%	24%	30%	40%

Yo y mi jefe directo

	Insatisfecho 1	2	3	4	Satisfecho 5
División de Ingeniería.	7%	13%	20%	46%	14%
P.I & C	0%	0%	33,3%	66,6%	0%
Diseño	0%	33,3%	66,6%	0%	0%
Procesos	0%	0%	50%	25%	25%
Seguridad	14%	14%	43%	29%	0%
Ingeniería de Planta	0%	3%	27%	24%	46%

Entre colegas

	Insatisfecho 1	2	3	4	Satisfecho 5
División de Ingeniería.	0%	7%	20%	60%	13%
P.I & C	0%	0%	33,3%	66,6%	0%
Diseño	0%	0%	66,6%	33,3%	0%
Procesos	0%	0%	25%	25%	50%
Seguridad	0%	14%	43%	29%	14%
Ingeniería de Planta	0%	3%	12%	46%	39%

Yo y mis subordinados

	Insatisfecho 1	2	3	4	Satisfecho 5
División de Ingeniería.	0%	11%	45%	22%	22%
P.I & C	0%	33,3%	33,3%	33,3%	0%
Diseño	0%	50%	0%	50%	0%
Procesos	0%	0%	0%	100%	0%
Seguridad	0%	0%	60%	40%	0%
Ingeniería de Planta	6%	6%	17%	32%	39%

Pregunta 10

La siguiente gráfica nos muestra los resultados generales obtenidos de la pregunta 10: Cuando te comunicas con tus superiores, colegas o subordinados ¿Quién inicia la conversación?



Pregunta 10 con 2

El siguiente cuadro nos muestra en porcentajes los resultados de la pregunta 10 en cuanto a áreas.

	Generalmente yo la inicio	Generalmente alguien más la inicia	Es equitativo
División de Ingeniería.	7%	20%	73%
P.I & C	67%	0%	33%
Diseño	67%	0%	33%
Procesos	50%	0%	50%
Seguridad	43%	14%	43%
Ingeniería de Planta	21%	15%	64%

Pregunta 11

La siguiente gráfica general nos muestra los resultados de la pregunta 11: Cuando te comunicas con tus superiores, colegas o subordinados ¿Quién decide los temas a tratar?.



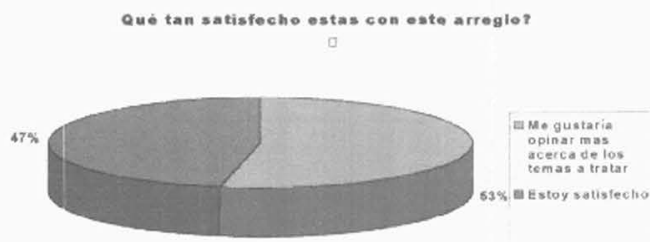
Pregunta 11 con 2

El siguiente cuadro de porcentajes nos muestra los resultados de la pregunta 11 en cuanto a áreas.

	Generalmente yo los decido	Generalmente alguien más los decide	Es equitativo
División de Ingeniería.	7%	20%	73%
P.I & C	33%	0%	67%
Diseño	67%	33%	0%
Procesos	25%	0%	75%
Seguridad	29%	14%	57%
Ingeniería de Planta	9%	27%	64%

Pregunta 11ª

La siguiente gráfica representa el resultado de la pregunta 11ª: ¿Qué tan satisfecho estas con este arreglo?.



Pregunta 12

La siguiente gráfica muestra los resultados de la pregunta 12: Cuando te comunicas con tus superiores, colegas o subordinados ¿Qué problemas tratan la mayor parte del tiempo?



Pregunta 12ª

La siguiente gráfica representa el resultado de la pregunta 12ª: ¿Qué tan satisfecho estas con este arreglo?



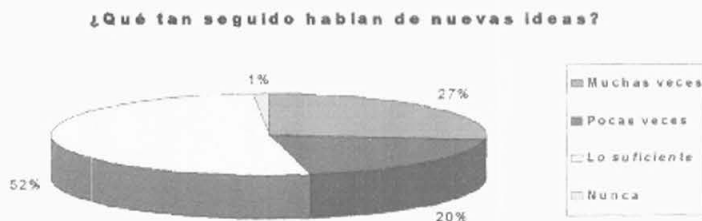
12ª con 2

El siguiente cuadro de porcentajes nos muestra los resultados de la pregunta 12ª en cuanto a áreas.

	Me gustaría hablar mas de mis problemas	Me gustaría hablar mas de sus problemas	Estoy satisfecho
División de Ingeniería.	7%	7%	88%
P.I & C	33%	0%	67%
Diseño	0%	0%	100%
Procesos	0%	0%	100%
Seguridad	28%	14%	58%
Ingeniería de Planta	9%	0%	91%

Pregunta 13

En esta gráfica se representan los resultados de la pregunta 13, en la que se busca encontrar que tan seguido te comunicas con tus superiores, colegas o subordinados para hablar de nuevas ideas.



Pregunta 13^a

En la siguiente gráfica se presentan los resultados de la pregunta 13^a, en la que se busca conocer que tan satisfechos están los miembros del Departamento con este arreglo.

**Pregunta 13^a con 2**

La siguiente tabla de porcentajes nos muestran los resultados de la pregunta 13^a en cuanto a áreas.

	Me gustaría hablar mas acerca de nuevas ideas	Me gustaría hablar menos de nuevas ideas	Estoy satisfecho
División de Ingeniería.	87%	0%	13%
P.I & C	67%	0%	33%
Diseño	33%	0%	67%
Procesos	50%	0%	50%
Seguridad	43%	0%	57%
Ingeniería de Planta	67%	0%	33%

Pregunta 14

A continuación se exponen los resultados de la pregunta 14. En promedio, excluyendo las conversaciones breves ¿Qué tan seguido te comunicas con tus superiores, colegas o subordinados?.



Pregunta 14^a

¿Qué tan satisfecho estás con este promedio?. Los resultados de esta pregunta se muestran en la siguiente gráfica general.



Pregunta 14ª con 2

El siguiente cuadro de porcentajes nos muestra los resultados de la pregunta 14ª en cuanto a áreas.

	Me gustaría comunicarme mas seguido	Me gustaría comunicarme menos	Estoy satisfecho
División de Ingeniería.	40%	0%	60%
P.I & C	33%	0%	67%
Diseño	33,3%	33,3%	33,3%
Procesos	50%	0%	50%
Seguridad	57%	0%	43%
Ingeniería de Planta	61%	0%	39%

Pregunta 15

El siguiente cuadro expone los resultados de la pregunta 15, en la que se busca conocer si hay o no la suficiente confianza entre los miembros del Departamento para comunicarse con sus superiores.

Si	73%
No	27%

Pregunta 15 con 2

El siguiente cuadro de porcentajes nos muestra los resultados de la pregunta 15 en cuanto a áreas.

	Si	No
División de Ingeniería.	73%	27%
P.I & C	100%	0%
Diseño	100%	0%
Procesos	100%	0%
Seguridad	71%	29%
Ingeniería de Planta	70%	30%

Pregunta 16

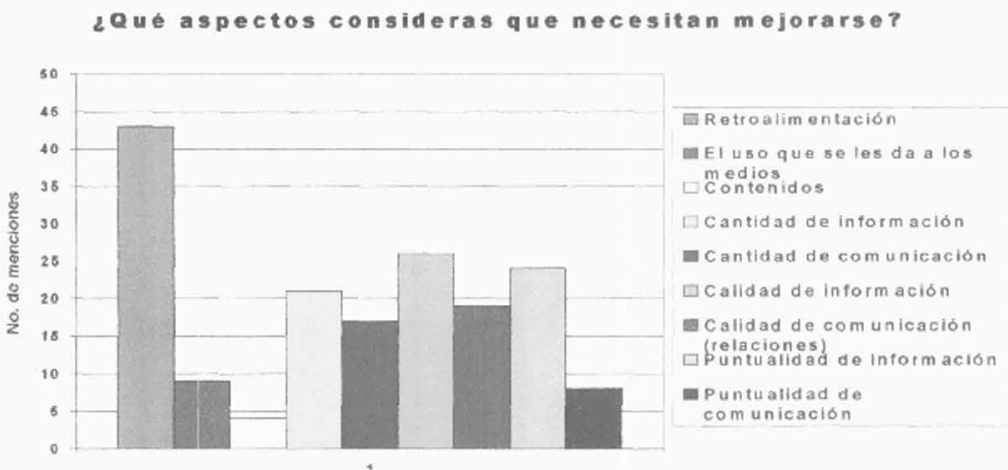
El cuadro que se expone a continuación contiene 10 opciones que se pueden considerar problemas de comunicación interna existentes dentro del Departamento. En este se muestra el número de menciones que obtuvo cada opción.

- 1.- La información me llega muy tarde.
- 2.- La información no es segura y precisa.
- 3.- El lenguaje que se utiliza es complicado.
- 4.- Obtengo mucha información.
- 5.- Recibo poca información.
- 6.- Los directivos guardan información.
- 7.- No me puedo expresar libremente en la organización.
- 8.- Mi opinión no cuenta.
- 9.- La obtención de información depende de mi iniciativa.
- 10.- Mis superiores dicen una cosa y hacen otra.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
División de Ingeniería.	6	7	2	2	7	3	2	1	4	4
P.I & C	2	2	0	0	1	1	0	0	2	0
Diseño	2	2	0	0	0	0	1	0	2	1
Procesos	2	2	0	0	1	1	0	0	1	1
Seguridad	4	3	0	0	2	1	0	0	4	1
Ingeniería de Planta	10	6	3	4	18	9	6	2	10	2
Total	26	22	5	6	22	15	9	3	23	9

Pregunta 17

En la pregunta 17 se busca conocer que aspectos consideran los miembros del Departamento que necesitan mejorarse. Los resultados obtenidos se exponen en la siguiente gráfica.



FORMATO

ENTREVISTA

FORMATO ENTREVISTA

1. ¿ Existen en el departamento reglas formales o informales para obtener información?
2. ¿ Qué medios de comunicación crees que están funcionando bien en el departamento?
3. ¿ Qué medios de comunicación crees que no están funcionando bien en el departamento?
4. ¿ Mediante qué procedimientos formales recibes información?
5. ¿ Qué clase de información es esta?
6. ¿ Qué tan seguido recibes esta información?
7. ¿ De qué manera informal recibes información?
8. ¿ Qué clase de información es esta?
9. ¿ Qué tan seguido recibes esta información?
10. ¿Algunas veces recibes información que no sea muy importante para ti?
11. ¿ Porqué esta información no es muy importante para ti?
12. ¿ Qué clase de información es esta?
13. ¿ Qué tan seguido pasa esto?
14. ¿ De quién recibes esta información?
15. ¿ Qué mejoras te gustaría ver en el departamento concernientes a comunicación?
16. ¿ Porqué estas mejoras no se han realizado?
17. ¿Qué tipo de conflictos consideras que existen en el departamento.
18. ¿Cómo se resuelven los conflictos en el departamento?
19. ¿ Te dan tus superiores la información adecuada acerca de la organización en general?
20. Describe tu relación con:
 - Tu jefe directo
 - Colegas
 - Directivos
 - Subordinados

ENTREVISTAS

La entrevista fue la tercera herramienta utilizada para elaborar la presente investigación. Esta tuvo como fin corroborar lo observado y profundizar en las respuestas obtenidas mediante las encuestas, para lograr opiniones más amplias de parte de los miembros del Departamento de Ingeniería de 3M México, planta San Luis Potosí.

La elección de las personas a las que fueron aplicadas las entrevistas fue hecha al azar, basándonos en el organigrama del Departamento. Tomamos como muestra el 20% del total de miembros del Departamento, esto es, 2 personas por área de los diferentes niveles jerárquicos que componen la organización. Los resultados obtenidos de las mismas se presentan sintetizados a continuación.

Los miembros del Departamento de Ingeniería opinaron que dentro de esta empresa existen reglas formales e informales para obtener información. Dentro de las formales encontramos vales para poder adquirir el material necesario del almacén, al igual que pases de salida y entrada para material o información de la empresa, así como los reportes entregados a los superiores en los que se notifica a estos los avances de trabajo.

La comunicación informal es la que se da constantemente cara a cara entre los diferentes miembros del Departamento, la mayoría de las veces se tratan asuntos personales y/o de trabajo durante las horas de comida, en el baño, en los ratos libres dentro de la oficina, en el camino de un edificio a otro o en las áreas destinadas para fumar.

La información que es recibida por los empleados del Departamento y que no es importante para el desempeño de su trabajo, es recibida mínimo 2 veces a la semana, esta es relativa a publicidad o información de México D.F., por ejemplo, como cuidarte para no ser asaltado en esta ciudad, es decir, información no trascendente para quien la recibe, pues las condiciones de vida en San Luis Potosí y en México D.F. son diferentes. Este factor se da principalmente mediante el correo electrónico.

Acerca de los medios de comunicación interna más utilizados en el Departamento, opinaron que los que mejor están funcionando son: el correo electrónico (profs), el teléfono y contacto directo, considerándolos medios eficaces y eficientes para resolver sus problemas o simplemente para estar en contacto con los demás miembros del Departamento. De acuerdo a los entrevistados, otro medio eficiente para la obtención de información es el manual, el problema es que estos en ocasiones se pierden, no se encuentran disponibles, en cantidad suficiente o no tienen una correcta ubicación. El único medio de comunicación que no funciona adecuadamente, de acuerdo a las respuestas obtenidas, es el buzón de quejas y sugerencias, se dijo que aunque depositen notas en este, nadie las lee o no son tomadas en cuenta y no hay papel y pluma para emitir alguna queja y/o sugerencia.

Otro tema a tratar durante las entrevistas fueron las mejoras concernientes a comunicación que les gustaría ver en el Departamento, en este punto la mayoría recae en que es necesario incrementar significativamente la retroalimentación ascendente y descendente, al igual que la confianza para acercarse a sus superiores y mejor trabajo en equipo.

Las opiniones de los miembros del Departamento varían en cuanto a porque no se han realizado estas mejoras, los niveles gerenciales dicen que es un proceso largo y que no hay retroalimentación de parte de sus subordinados, mientras que estos opinan que no existe retroalimentación de parte de sus superiores.

Los conflictos que se generan al interior del Departamento son principalmente dificultades para interactuar con miembros de otras áreas; algunas veces hay algunos problemas porque es difícil trabajar en equipo, ya que el carácter de cada persona es diferente; los subordinados consideran que no tienen la suficiente atención y apoyo de parte de sus superiores, opinan que en general les gustaría que se les diera un trato mas humanizado, que por lo menos cuando los directivos pasen cerca de ellos les dirijan un saludo, o que cuando hacen algo bien en su trabajo les sea reconocido.

La manera de solucionar estos problemas de acuerdo a las personas entrevistadas, es que las partes involucradas hablen de sus conflictos, de esta forma se trata de obtener las soluciones adecuadas, aunque cabe mencionar que un grupo de personas dijeron que no pueden hablar de sus problemas, sino que se los tienen que callar y continuar trabajando.

Por último se hizo una pregunta en la que pedíamos nos describieran las relaciones organizacionales con los diferentes miembros del Departamento y se dijo que la mayoría de sus relaciones son buenas, aunque en ocasiones existen roces con algunos de sus colegas y sobre todo con sus superiores.

Cabe mencionar que durante las entrevistas, los empleados mostraron cierto miedo de expresar sus sentimientos acerca de diferentes temas, especialmente acerca de relaciones.

EXPERIENCIA

VIVENCIAL

CALIDAD DE LA COMUNICACION INTERNA .

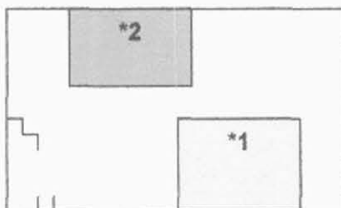
Distribución y ubicación de los miembros del Departamento.

Lugar: 3M México, planta San Luis Potosí.

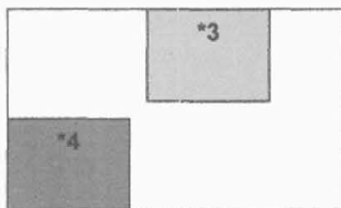
Fuente: Observación de Multifunciones.

Fecha: 5 de Julio de 1998

Primer piso.



Segundo piso.

***1 integrantes:**

Jorge Andrade
 Marcela Benavente
 René Lesage
 Gregorio Almendarez
 Alejandro Meza
 Guillermo López
 Oscar Ocaña
 Luis Macías

***2 integrantes:**

Operarios.
 Felipe Melchor
 Francisco Alferez
 Gabriel Acosta
 Joaquín Ruiz
 José Pérez
 Leonardo Tamez
 Miguel Barbosa
 Pablo Zavala
 Samuel Leiva
 Francisco Juárez

***3 integrantes:**

Eduardo Sanvicente
 Eugenia Treviño
 Rocio Ramírez
 Gerardo Rodríguez
 Jorge Quijano
 Heriberto Solís
 Jesús Zamora
 Juan Caballero

***4 Comedor**

CALIDAD DE LA COMUNICACION INTERNA .

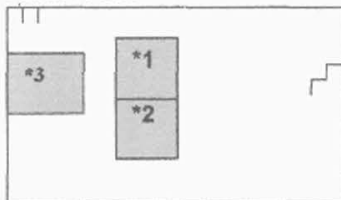
Distribución y ubicación de los miembros del Departamento.

Lugar: 3M México, planta San Luis Potosí.

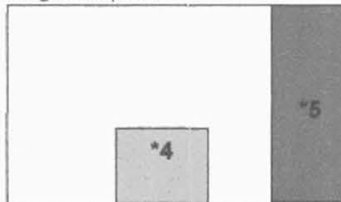
Fuente: Observación de Scotch Brite.

Fecha: 5 de Julio de 1998

Primer Piso.



Segundo piso.

***1,*2 y*3 operarios**

Armando Collazo
 Arturo Martínez
 Benjamín Paredes
 Manuel Salazar
 Marcial Mata
 Pablo Galicia
 René Rosales

4 Comedor**5 integrantes:**

Zeferino Guzmán
 Jorge Negrete
 Francisco Cruz
 Marco Esparza
 José Luis Magaña
 Laura Rodríguez

CALIDAD DE LA COMUNICACION INTERNA .

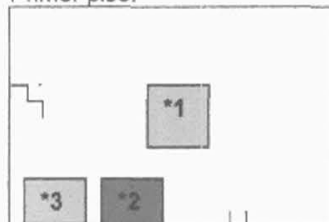
Distribución y ubicación de los miembros del Departamento.

Lugar: 3M México, planta San Luis Potosí.

Fuente: Observación de Cintas.

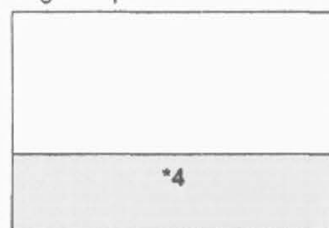
Fecha: 5 de Julio de 1998

Primer piso.

***1 Comedor*****2 y *3 Operarios**

Abraham Rodríguez
 Alejandro Carranza
 Alejandro García
 Antonio Alviso
 Armando Martínez
 Gerardo Pinales
 Jorge Luis Abella
 Julio Llamas
 Martín Castillo
 Víctor Briones

Segundo piso

***4 integrantes:**

Abraham Gutiérrez
 Fernando Márquez
 Carlos Heinze
 Joel Garduño
 Miguel Sandoval
 Esteban González
 Carlos Cortés
 José Vargas

CALIDAD DE LA COMUNICACION
INTERNA.Lugar: 3M México, planta San
Luis Potosí.Observación de los miembros
del Departamento.Fuente: Observación de
Multifunciones

Fecha: 05 de Julio de 1998

Hora: 08:00 a 08:40 hrs.

Primer piso:
(08:00 a 08:40 hrs)

La gente empieza a llegar a la empresa entre 08:05 y 08:15 hrs., y se presenta en su área entre 08:30 y 08:40 hrs.

Ahora estamos en Multifunciones, ya se encuentran en el primer piso Oscar Ocaña, Marcela Benavente y Guillermo López, están comentando acerca de resolver un problema con el extractor, un encargado de mantenimiento lo está revisando. Todos se llevan bastante bien, están haciendo bromas al respecto y se están riendo.

Jorge Andrade va llegando de vacaciones, son las 08:45 hrs. y acaba de llegar a su lugar, saludó de mano a todos los que están aquí.

Ya se empiezan a instalar cada quien en su lugar y a trabajar.

Jorge Andrade está revisando su correo electrónico, son las 08:50 hrs., felicita a Marcela Benavente por un buen trabajo.

René Lesage no está en su lugar.

09:00 hrs., Alejandro acaba de llegar.

Marcela Benavente sigue vagando y alegando desde que llegó, ni siquiera ha prendido su computadora.

CALIDAD DE LA COMUNICACION
INTERNA .Lugar: 3M México, planta San
Luis Potosí.Observación de los miembros
del Departamento.Fuente: Observación de
Multifunciones

Fecha: 05 de Julio de 1998

Hora: 08:40 a 09:30 hrs.

Mantenimiento:
(08:40 a 09:00 hrs)

En esta área hay tres operarios y dos de ellos le están dando mantenimiento a unas máquinas y el otro está trabajando en un torno. No hay nadie en las oficinas de ésta área.

Segundo piso:
(09:05 a 09:30 hrs)

Están limpiando el comedor.

Aquí todo está mas calladito, ya están en el área Rocío Ramírez, Eugenia Treviño y Gerardo Rodríguez.

Están parados platicando Gerardo Rodríguez, José Vargas (de Cintas) y Eugenia Treviño.

Rocío está en su lugar trabajando en la computadora.

No pasa nada, cada quien está en su lugar, en sus ocupaciones.

09:30 hrs., no ha cambiado la situación.

CALIDAD DE LA COMUNICACION
INTERNA.

Lugar: 3M México, planta San Luis Potosí.
Fuente: Observación de Cintas.
Fecha: 05 de Julio de 1998
Hora: 09:35 a 10:30 hrs.

Observación de los miembros del Departamento.

Mantenimiento:

(09:35 a 10:00 hrs.)

En el taller hay tres personas trabajando, en la máquina hay dos operarios y andan dos montacarguistas.

En almacén hay solo uno atendiendo, aquí anda Luis Macías.

Segundo. Piso:

(10:00 a 10:30 hrs).

En esta área no se encuentra en su lugar nadie de Ingeniería, todos están abajo trabajando con los operarios.

Sólo está aquí Carlos Cortéz, está sentado en su lugar trabajando en la computadora.

Todo está limpio.

Estaban limpiando el comedor cuando llegamos.

CALIDAD DE LA COMUNICACION
INTERNA.

Lugar: 3M México, planta San Luis Potosí.
Fuente: Observación de Scotch Brite.
Fecha: 05 de Julio de 1998
Hora: 10:35 a 11:30 hrs.

Observación de los miembros del Departamento.

Mantenimiento:

(10:35 a 11:00 hrs)

No hay nadie en la oficina del jefe y están limpiando. La máquina de los operarios está detenida, tampoco hay nadie en el taller.

Segundo piso:

(11:00 a 11:30 hrs)

En esta área ya limpiaron el comedor.

Están todos, menos Laura Rodríguez que está abajo, todos están trabajando, se ven muy ocupados en computadora. La puerta de la oficina del Jefe de Seguridad (Zeferino Guzmán) está abierta y está hablando con Jorge Negrete. Hablamos con José Luis Magaña que acaba de llegar de la ciudad de México, él sólo viene a la planta de San Luis Potosí los lunes, debido a un proyecto en el D.F., en la planta Santa Fé.

CALIDAD DE LA COMUNICACION
INTERNA.Lugar: 3M México, planta San
Luis Potosí.Observación de los miembros
del Departamento.Fuente: Observación de
Cintas.

Fecha: 06 de Julio de 1998

Hora: 11:00 a 11:40 hrs.

Mantenimiento:

(11:00 a 11:20 hrs)

No hay nadie, todos se fueron a comer.

Segundo piso:

(11:20 a 11:40 hrs).

En oficinas, Abraham está trabajando con Gerardo Rodríguez (de Multifunciones)
en un plano.

Hay constante tráfico de operarios y gente de laboratorio entrando y saliendo.

Están limpiando las escaleras.

Son 11:25 hrs. y llegó a su lugar Carlos Heinze por herramientas y ya se fue otra
vez allá abajo.

Joel Garduño está hablando por teléfono sobre asuntos de la empresa.

A las 11:30 hrs. muchos operarios seguían comiendo, pero otros ya estaban afuera
fumando.CALIDAD DE LA COMUNICACION
INTERNA.Lugar: 3M México, planta San
Luis Potosí.Observación de los miembros
del Departamento.Fuente: Observación de
Multifunciones.

Fecha: 06 de Julio de 1998

Hora: 11:45 a 12:40 hrs.

Primer piso

(11:45 a 12:15 hrs)

Todos están trabajando. René Lesage y Marcela Benavente no estaban aquí,
ella llegó mas tarde y para variar anda vagando y alegando.Jorge Andrade está en su oficina hablando por teléfono y después se puso a
trabajar en la computadora, se ve muy ocupado. Los demás, cada quien en su
trabajo. Antes de las 12:00 hrs. Oscar Ocaña, Marcela Benavente y Guillermo
López se fueron a comer.A las 12:10 hrs. llegó René Lesage a trabajar en la computadora y a hablar por
teléfono.

CALIDAD DE LA COMUNICACION
INTERNA.

Lugar: 3M México, planta San Luis Potosí.

Observación de los miembros del Departamento.

Fuente: Observación de Multifunciones.

Fecha: 06 de Julio de 1998

Hora: 11:45 a 12:40 hrs.

Mantenimiento

(12:15 a 12:30 hrs)

Hay dos operarios, uno está limpiando y lijando un motor, dándole mantenimiento, el otro está trabajando en el torno.

En la oficina no hay nadie, llegaron Oscar Ocaña y Alejandro Meza buscando a alguien.

Segundo piso:

Hora: 12:30 a 12:40 hrs.

Eduardo Sanvicente, Jorge Quijano y Juan Caballero no se encuentran en su lugar, los demás están trabajando cada quien en su área, Eugenia Treviño está sacando copias. Todo está tranquilo y callado.

CALIDAD DE LA COMUNICACION
INTERNA.

Lugar: 3M México, planta San Luis Potosí.

Observación de los miembros del Departamento.

Fuente: Observación de Scotch Brite.

Fecha: 06 de Julio de 1998

Hora: 12:45 a 13:30 hrs.

Mantenimiento

(12:45 a 13:00 hrs)

En la oficina del jefe hay una persona hablando por teléfono, el taller está cerrado y no hay operarios en la máquina.

Segundo piso:

(13:00 a 13:30 hrs)

Jorge Negrete y Francisco Cruz están trabajando en la computadora, Marco Esparza no está, lo encontramos en el pasillo.

Laura Rodríguez está abajo con los operarios y Zeferino está en el comedor.

CALIDAD DE LA COMUNICACION
INTERNA.

Lugar: 3M México, planta San Luis Potosí.

Observación de los miembros
del Departamento.Fuente: Observación comedor
de Multifunciones.

Fecha: 07 de Julio de 1998

Hora: 13:00 a 14:00 hrs.

Comedor:

(13:00 a 14:00 hrs.)

En este comedor hay 6 mesas y sólo pueden comer aquí las personas que pertenecen a Multifunciones.

Todos se sientan por áreas, por lo regular se sientan de la misma manera y a la misma hora.

Las mesas en las que hay puros hombres, son mas calladas, casi no platican y en las que están mezclados hablan todo el tiempo, pero es tranquilo.

Hay un ambiente relajado. Al 20 para las 14:00 hrs. Se empiezan a salir del comedor, ya sea para ir a fumar o a tomar un café, y cuando se acaba el tiempo de descanso se van de regreso a trabajar. Algunos se quedan en el comedor hasta que se acaba el descanso.

CALIDAD DE LA COMUNICACION
INTERNA.

Lugar: 3M México, planta San Luis Potosí.

Observación de los miembros
del Departamento.Fuente: Observación de
Multifunciones.

Fecha: 07 de Julio de 1998

Hora: 14:00 a 15:25 hrs.

Primer piso:

(14:00 a 14:30 hrs)

Marcela Benavente está jugando solitario en la computadora y Guillermo López está platicando con ella. Oscar Ocaña está trabajando en su lugar.

A las 14:10 hrs. llegaron Gregorio Almendarez y Luis Macías. Se pusieron a platicar con Alejandro Meza, están platicando pero están trabajando, los que siguen sin hacer nada son Marcela Benavente y Guillermo López.

El ambiente está tranquilo, hay música calmadita de fondo.

14:30 hrs. Marcela ya está trabajando, Guillermo no. Alejandro fue a Scotch Brite, los demás siguen igual.

Todo el tiempo están voceando gente.

14:45 hrs. Ya está trabajando Guillermo, todo tranquilo.

Mantenimiento:

(14:30 a 14:45 hrs)

Hay dos operarios platicando, uno ya se fue en un montacargas y el otro está recogiendo unas cajas, otro está trabajando en un torno y en la oficina está René Lesage con un operario hablando de supervisar un rodillo.

René está en el teléfono. Hay movimiento, entra y sale gente.

CALIDAD DE LA COMUNICACION
INTERNA.Lugar: 3M México, planta San
Luis Potosí.Observación de los miembros
del Departamento.Fuente: Observación de
Multifunciones.

Fecha: 07 de Julio de 1998

Hora: 14:50 a 15:25 hrs.

Segundo piso:

(14:50 A 15:25 HRS.)

14:50 hrs. solo está Gerardo Rodríguez, está trabajando en su lugar.

Todo está muy tranquilo, no hay nada de ruido, ni siquiera música.

De 15:10 a 15:20 hrs. Rocío Ramírez y Eugenia Treviño estuvieron en el baño
platicando de hijos, de belleza, de productos que se hacen en 3M y de sus
precios.

Regresaron a su lugar a las 15:20 hrs.

También llegó Heriberto Solís y le está tomando fotografías a Rocío y a Eugenia
con un reconocimiento, están platicando. Se ve que se llevan bien.CALIDAD DE LA COMUNICACION
INTERNA.Lugar: 3M México, planta San
Luis Potosí.Observación de los miembros
del Departamento.Fuente: Observación de
Scotch Brite.

Fecha: 07 de Julio de 1998

Hora: 15:30 a 16:15 hrs.

Mantenimiento:

(15:30 a 15:45 hrs)

Está Jorge Serna con una chava revisando unos papeles.

En almacén hay tres personas trabajando y en el taller uno hablando
por teléfono.

Segundo piso:

(15:45 a 16:15 hrs)

Sólo están Laura Rodríguez y Francisco Cruz, están trabajando.

Jorge Negrete está dando una platica de seguridad en el Seguro Social.

Marco Esparza junto con un médico especialista en manos, están dando una
platica en la sala de capacitación para la gente de Cintas.

Laura está con el gerente de abrasivos, es un Francés que viene por un tiempo.

Zeferino está en junta con los directores.

Francisco Cruz está platicando con nosotros.

CALIDAD DE LA COMUNICACION
INTERNA.

Lugar: 3M México, planta San
Luis Potosí.

Observación de los miembros
del Departamento.

Fuente: Observación de
Cintas.

Fecha: 07 de Julio de 1998

Hora: 16:20 a 17:00 hrs.

Mantenimiento:

(16:20 a 16:40 hrs)

En almacén hay una persona y otra afuera pidiéndole algo. En el taller hay cinco operarios trabajando.

Segundo piso:

(16:40 a 17:00 hrs)

Sólo está Miguel Sandoval, acaba de llegar, viene de abajo. No llegó nadie, como siempre están todos abajo ocupados con los operarios.

CALIDAD DE LA COMUNICACION
INTERNA.

Lugar: 3M México, planta San
Luis Potosí.

Observación de los miembros
del Departamento.

Fuente: Observación de
Scotch Brite.

Fecha: 08 de Julio de 1998

Hora: 10:00 a 10:40 hrs.

Mantenimiento:

(10:00 a 10:15 hrs)

En la oficina del jefe (José Serna) no hay nadie, solamente una señora de intendencia. La máquina de los operarios está parada, tampoco hay nadie en el taller.

Segundo piso:

(10:20 a 10:40 hrs)

Están Marco Esparaza, Zeferino Guzmán y Francisco Cruz.

Marco está trabajando en la computadora y Francisco está hablando con Zeferino en su oficina, los demás andan abajo y/o en otras áreas.

CALIDAD DE LA COMUNICACION INTERNA.

Lugar: 3M México, planta San Luis Potosí.

Observación de los miembros del Departamento.

Fuente: Observación de Multifunciones.

Fecha: 08 de Julio de 1998

Hora: 10:45 a 11:30 hrs.

Mantenimiento:

(10:45 a 11:00 hrs)

En ésta área hay 5 personas, 3 trabajando en tornos y 2 en oficinas.

Hay un constante movimiento de operarios.

Primer piso:

(11:00 a 11:15 hrs)

Marcela Benavente está hablando por teléfono con sus amigas. Alejandro Meza, Guillermo López y Oscar Ocaña están trabajando en la computadora.

Cuando llegamos Jorge Andrade iba saliendo y René Lesage no estaba.

Segundo piso:

(11:15 a 11:30 hrs)

Hay mucha gente y mucho ruido, Eugenia Treviño está en su lugar. Aquí andan Jorge Andrade, Carlos Heinze y Abrahan Guetierrez. Jorge Quijano está preparándose un café, ahora entraron a una junta con Eduardo Sanvicente, ya todo está mas callado. Jesús Zamora iba saliendo de ésta área y Heriberto Solís no vino a trabajar. René Lesage y Alejandro Meza llegaron a la junta.

CALIDAD DE LA COMUNICACION INTERNA.

Lugar: 3M México, planta San Luis Potosí.

Observación de los miembros del Departamento.

Fuente: Observación de Cintas.

Fecha: 08 de Julio de 1998

Hora: 11:35 a 12:00 hrs.

Mantenimiento:

(11:35 a 11:45 hrs)

No hay nadie, todos están en comedores.

Segundo piso:

(11:45 a 12:00 hrs)

No hay nadie, todos están en la junta.

CALIDAD DE LA COMUNICACION
INTERNA.Lugar: 3M México, planta San
Luis Potosí.Observación de los miembros
del Departamento.Fuente: Observación de
Cintas.

Fecha: 09 de Julio de 1998

Hora: 14:00 a 15:00 hrs.

Mantenimiento:

(14:00 a 14:30 hrs)

Está parada la máquina (paro programado por mantenimiento), arranca hasta el próximo martes o miércoles. Guillermo Téllez (Ing. de procesos mecánicos) está supervisando y midiendo.

Luis Macías (Multifunciones) va llegando y nos explica un poco porqué está detenida la máquina.

En el almacén hay tres personas platicando, afuera hay un operario moviendo cajas. En el taller hay tres operarios trabajando, pero entra y sale gente por toda ésta área.

CALIDAD DE LA COMUNICACION
INTERNA.Lugar: 3M México, planta San
Luis Potosí.Observación de los miembros
del Departamento.Fuente: Observación de
Cintas.

Fecha: 09 de Julio de 1998

Hora: 14:30 a 15:00 hrs.

Segundo piso:

(14:30 a 15:00 hrs)

Nos encontramos a Miguel Sandoval en las escaleras iba a trabajar con los operarios.

Para variar no hay nadie aquí, todos andan con los operarios, ésta es la función de los miembros de ésta área, todo el tiempo andan de un lugar a otro revisando las máquinas.

En ésta área todo está muy tranquilo, no hay música y sólo se oyen algunas voces, pero son de personal ajeno a ingeniería. Aquí está la señora de intendencia limpiando vidrios y sacudiendo. Joel Garduño está en su lugar con José García (jefe de Mantenimiento). Cuando llegamos estaba Abraham Gutiérrez en su lugar. Cuando nos íbamos Fernando Márques y José Vargas estaban platicando en las escaleras, José se fue platicando con nosotras.

CALIDAD DE LA COMUNICACION
INTERNA.

Lugar: 3M México, planta San Luis Potosí.

Observación de los miembros
del Departamento.

Fuente: Observación de Cintas.

Fecha: 09 de Julio de 1998

Hora: 14:00 a 15:00 hrs.

Mantenimiento:

(14:00 a 14:30 hrs)

Está parada la máquina (paro programado por mantenimiento), arranca hasta el próximo martes o miércoles. Guillermo Téllez (Ing. de procesos mecánicos) está supervisando y midiendo.

Luis Macías (Multifunciones) va llegando y nos explica un poco porqué está detenida la máquina.

En el almacén hay tres personas platicando, afuera hay un operario moviendo cajas. En el taller hay tres operarios trabajando, pero entra y sale gente por toda ésta área.

CALIDAD DE LA COMUNICACION
INTERNA.

Lugar: 3M México, planta San Luis Potosí.

Observación de los miembros
del Departamento.

Fuente: Observación de Cintas.

Fecha: 09 de Julio de 1998

Hora: 14:30 a 15:00 hrs.

Segundo piso:

(14:30 a 15:00 hrs)

Nos encontramos a Miguel Sandoval en las escaleras iba a trabajar con los operarios.

Para variar no hay nadie aquí, todos andan con los operarios, ésta es la función de los miembros de ésta área, todo el tiempo andan de un lugar a otro revisando las máquinas.

En ésta área todo está muy tranquilo, no hay música y sólo se oyen algunas voces, pero son de personal ajeno a ingeniería. Aquí está la señora de intendencia limpiando vidrios y sacudiendo. Joel Garduño está en su lugar con José García (jefe de Mantenimiento). Cuando llegamos estaba Abraham Gutiérrez en su lugar. Cuando nos íbamos Fernando Márques y José Vargas estaban platicando en las escaleras, José se fue platicando con nosotras.

CALIDAD DE LA COMUNICACION
INTERNA.Lugar: 3M México, planta San
Luis Potosí.Observación de los miembros
del Departamento.Fuente: Observación de
Multifunciones.

Fecha: 09 de Julio de 1998

Hora: 15:00 a 15:40hrs.

Primer piso:

(15:00 a 15:30 hrs)

Están Marcela Benavente, Oscar Ocaña y Guillermo López trabajando. Jorge Andrade y René Lesage están revisando el aire acondicionado en la azotea del Centro de Distribución. Alejandro Meza está en el almacén central y Luis Macías y Gregorio Almendarez andan en Cintas.

Marcela todo el tiempo está hablando por teléfono con sus amigas y con su familia, ella nos comentó que casi todos los viernes mucha gente se va a comer a restaurantes cercanos a la planta y que por lo general se salen unos 15 minutos antes de su hora de comida y regresan alrededor de 10 minutos más tarde.

Mantenimiento:

(15:30 a 15:40)

No hay nadie en esta área. Solo un mecánico dándole mantenimiento a una máquina. Todas las demás están apagadas.

CALIDAD DE LA COMUNICACION
INTERNA.Lugar: 3M México, planta San
Luis Potosí.Observación de los miembros
del Departamento.Fuente: Observación de
Multifunciones.

Fecha: 09 de Julio de 1998

Hora: 15:40 a 16:00 hrs.

Segundo piso:

(15:40 a 16:00 hrs.)

Rocío Ramírez y Eugenia Treviño están trabajando en su lugar, Gerardo Rodríguez está parado platicando con ellas. Heriberto no vino a trabajar, pidió permiso por un día

Eduardo Sanvicente está en la azotea del centro de distribución revisando el aire acondicionado.

CALIDAD DE LA COMUNICACION
INTERNA.Lugar: 3M México, planta San
Luis Potosí.Observación de los miembros
del Departamento.Fuente: Observación de
Scotch Brite.

Fecha: 09 de Julio de 1998

Hora: 16:05 a 16:50 hrs.

Mantenimiento:

(16:05 a 16:20 hrs)

Jorge Serna está trabajando en la computadora y en el taller están siete operarios, uno de ellos fue con el jefe y le entregó unos papeles.

Segundo piso:

(16:20 a 16:50 hrs)

No hay nadie, Jorge Negrete está en el comedor hablando con el médico especialista en manos, los demás no sabemos donde están. Laura Rodríguez si está, pero parada platicando con un señor. En ésta área si hay música, pero no es la misma del sonido local, hay una grabadora y están oyendo a Maná.

A las 16:40 hrs llegaron todos los demás, primero llegó Jorge Negrete y se puso a abrir el correo electrónico con nosotros, después llegaron Francisco Cruz, y Marco Esparza, todos riéndose y platicando, ahora ya están todos en su lugar.

ANALISIS

ANALISIS

El Departamento de Ingeniería de 3M México, complejo San Luis Potosí está dividido en siete áreas distribuidas en cinco plantas.

En las áreas de diseño, P I.&C. y procesos laboran de tres a cuatro personas, por lo tanto, resulta complicado tomar decisiones en cuanto a porcentajes ya que no es representativo.

CALIDAD DE LA COMUNICACION INTERNA.

La mayoría de los miembros del Departamento opinan que la calidad de la comunicación interna y la disponibilidad de información es en general satisfactoria, aunque una cantidad considerable de gente opina que esta es regular, lo que deja un margen para implementar mejoras en este campo dentro del Departamento.

MEDIOS DE COMUNICACION.

El Departamento cuenta con diferentes medios de comunicación interna. En las gráficas del cruce de las preguntas 5 y 6 se puede ver cuanta información reciben los empleados y cuanta les gustaría recibir vía estos medios, en color azul y rojo respectivamente. En caso de existir una gran diferencia entre las columnas ubicadas por pares significa que es necesario realizar un cambio.

En las gráficas de altavoz, cartas, fax y teléfono se puede ver que la relación entre las columnas es poca, lo que implica que los miembros del Departamento se encuentran satisfechos con la cantidad de información recibida. A diferencia de la gráfica de recados escritos o hablados a través de terceros, en la que se puede ver que les gustaría recibir menos información a través de este medio. En cuanto a los medios restantes la diferencia entre las columnas nos indica que les gustaría recibir mas información de la que están recibiendo hasta ahora.

INFORMACION.

En el cruce de las preguntas 7 y 8, al igual que en el cruce anterior se maneja el mismo sistema de análisis, siendo la columna azul la cantidad de información recibida acerca de diversos temas y la roja la cantidad que les gustaría recibir. En todas estas gráficas es notorio que les gustaría recibir mayor cantidad de información acerca de cada tema.

RELACIONES ORGANIZACIONALES.

Dentro del Departamento de Ingeniería existen diferentes tipos de relaciones, esta investigación se enfocó solo en algunos de estos. Para cada tipo de relación existe una gráfica. En estas gráficas se mide el grado de satisfacción de los encuestados en cuanto a cada una, siendo 1 el mínimo y 5 el máximo. La estructura de las gráficas en la representación de los resultados tiende hacia un mayor grado de satisfacción. A diferencia de estos resultados, los investigadores creemos que no se da de esta manera, ya que en el transcurso de esta investigación recibimos algunas quejas en cuanto a la relación que tienen los subordinados con los directivos.

En tablas de porcentajes se representa el grado de satisfacción de las relaciones de comunicación respecto a áreas y solo con la relación entre colegas el cruce se realizó por plantas.

En cuanto a áreas no es muy contrastante la diferencia de opiniones. La mayoría del personal se encuentra satisfecho con las relaciones que se generan en el Departamento, esta situación incluye las relaciones entre colegas ubicados en las diferentes plantas. Solo el área de seguridad se encuentra un tanto inconforme con la relación que existe entre sus miembros y su jefe directo, aunque realmente los resultados no son tan contrastantes, si se puede ver un poco de insatisfacción en este apartado.

Dentro del Departamento de Ingeniería, se considera que existe la libertad para que cualquiera de sus miembros inicie una conversación sobre cualquier tema cuando esta se requiera y la mayoría del personal se encuentra satisfecho con esta situación. Una importante cantidad de gente del Departamento considera que es equitativa la toma de decisiones en cuanto a los temas a tratar durante la comunicación entre los diferentes miembros, aunque a una parte considerable le gustaría opinar más. Un considerable porcentaje de encuestados coincide en el grado de satisfacción en cuanto a los problemas que tratan entre ellos.

INNOVACION.

En cuanto a innovación, el personal de Ingeniería se encuentra satisfecho con la frecuencia que se habla acerca de nuevas ideas.

COMUNICACIÓN.

Los miembros del Departamento están en constante comunicación, aunque una cantidad considerable de gente preferiría comunicarse más frecuentemente. Las áreas de división de ingeniería y P.I.&C. se encuentran satisfechas con el promedio de comunicación que mantienen.

Según los resultados de las encuestas, en general, el personal de Ingeniería tiene la suficiente confianza para comunicarse con sus superiores y esto no es diferente por áreas. A lo largo de tres meses, nos dimos cuenta mediante la experiencia vivencial, observación y entrevistas, que las relaciones existentes no funcionan de esta manera.

De diez posibles problemas que pueden considerarse dificultades de comunicación interna dentro de una empresa, las que obtuvieron un mayor número de menciones por parte de los encuestados fueron: la información me llega muy tarde, la obtención de información depende de mi iniciativa, la información no es segura y precisa y recibo poca información.

MEJORAS.

De diversos aspectos que pueden mejorarse dentro del Departamento, los que mayor número de menciones obtuvieron son los siguientes: retroalimentación, calidad de información y puntualidad de información.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

En las siguientes páginas se encuentra el resumen de los resultados obtenidos en el transcurso de la presente investigación.

Dichos resultados son considerados confiables por los investigadores tomando en cuenta que de 66 encuestas aplicadas a la totalidad de los miembros del Departamento de Ingeniería de 3M México, planta San Luis Potosí, 60 fueron devueltas debidamente contestadas. De las entrevistas aplicadas al 20% de los empleados del Departamento, basándonos en el organigrama, tomando en cuenta a 2 personas de cada área, con el fin de que esta muestra fuera heterogénea y contar con opiniones diferentes, se cumplió con todas. Si es necesario obtener información más específica, se puede encontrar en los capítulos de resultados y entrevistas.

CALIDAD DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y DISPONIBILIDAD DE INFORMACION.

Acerca de estos temas, gracias a la investigación concluimos que, aunque la calidad de comunicación y la disponibilidad de información no son del todo malas, si existe un margen para implantar mejoras que elevaran notoriamente los niveles de las mismas.

ASPECTOS ESTRUCTURALES.

IMPERSONALES.

• MEDIOS DE COMUNICACIÓN.

Los medios de comunicación con los que están satisfechos los miembros del Departamento en cuanto a cantidad, calidad y disponibilidad de información son:

- Altavoz.
- Cartas.
- Fax.
- Teléfono.

A diferencia del buzón, que se considera un medio que no funciona dentro de la organización debido a que no hay papel ni pluma cerca para emitir alguna queja o sugerencia y aunque se deposite alguna nota, nadie las lee o simplemente no son tomadas en cuenta.

A continuación se presenta la lista de los medios de comunicación a través de los cuales les gustaría recibir mas información a los miembros del Departamento de Ingeniería, siendo primero el de mayor contraste en cuanto a la cantidad de información que están recibiendo actualmente y el último el de menor contraste.

- Revistas o periódicos internos.
- Correo electrónico.
- Manuales / Instructivos.
- Videos.
- Vitrina / Pintarrón.
- Reportes.

- Reuniones y/o juntas administrativas.
- Boletines.
- Reuniones informales.

Sólo en recados escritos o hablados a través de terceros, se opinó que se desea obtener menos información de la que actualmente se está recibiendo.

• RECEPCION DE INFORMACION ACERCA DE DIVERSOS TEMAS.

La mayoría de los miembros del Departamento opinaron que les gustaría recibir mas información acerca de todos los temas expuestos en la encuesta y mencionados a continuación, siendo el primero el de mayor contraste y el último el de menor.

- Posibilidades de estudio.
- Tu propio trabajo.
- Vacantes existentes en la empresa.
- Situación financiera de la empresa.
- Aspectos sociales.
- Cambios en el ambiente laboral.
- Estructura organizacional.

Algunas personas comentaron que en ocasiones reciben información no trascendente para ellos, debido a que no se relaciona con su trabajo, esto se da principalmente a través del correo electrónico, la información que reciben de esta manera está relacionada con publicidad y algunos artículos sobre temas que realmente no son necesarios para quien los recibe en San Luis Potosí, por ejemplo, como vivir y cuidarte en México D.F. para no ser robado.

RELACIONES ORGANIZACIONALES.

Según los resultados de la investigación, los miembros del Departamento comentan que las relaciones que se generan al interior del mismo son buenas, como las que existen entre el Departamento y el jefe, entre cada individuo y su jefe directo, entre colegas y subordinados. Aunque en la convivencia de los investigadores con los miembros del Departamento a lo largo de la investigación, comprobamos que existen problemas, sobre todo de confianza y retroalimentación en sus relaciones con los directivos.

Para ver los resultados de cada relación por área, consultar las tablas de porcentajes en el capítulo de resultados.

Cuando algún miembro del Departamento de Ingeniería se comunica con sus superiores, colegas o subordinados... es una serie de preguntas incluida en la encuesta que consta de diferentes partes. A continuación se exponen los resultados obtenidos de las mismas. Cada sección consta de resultados generales y de los que se consideraron necesarios se muestran por áreas.

La mayoría de las personas encuestadas consideran que tienen la opción de iniciar una conversación de ser necesario, es decir, es equitativo.

En el transcurso de esta investigación gracias a las encuestas, observación, entrevistas y a la diaria convivencia con los miembros del Departamento, pudimos conocer algunas de las relaciones existentes y como se generan, a partir de los resultados obtenidos y tomando en cuenta las platicas "extraoficiales" con los empleados, concluimos que las relaciones entre colegas son bastante buenas, el problema radica en la actitud de superioridad y cacicazgo de los directivos, estos no tienen la atención suficiente para sus empleados de hecho no son ni siquiera para dirigir un saludo, pasan caminando y parece que no hay nadie alrededor. A los miembros del Departamento les gustaría ser tratados como personas y no como números; les gustaría opinar mas acerca de los temas a tratar durante las conversaciones con sus superiores, por ejemplo opina que les gustaría hablar mas sobre innovación. Dentro del Departamento se da una frecuente comunicación con los jefes directos, aunque es importante incrementar esta frecuencia, es decir, dedicar mas tiempo al contacto directo jefe-subordinado y al mismo tiempo mejorar la calidad de estas conversaciones.

Al mismo tiempo los resultados de las encuestas muestran que existe la suficiente confianza para que los empleados se comuniquen con sus superiores, a diferencia de lo que se dijo en las entrevistas, durante estas y en algunas platicas externas notamos que existe cierto miedo a hablar con la verdad con los superiores y/o sobre ellos. Esto nos llevó a la deducción de que el sistema de poder en la organización es autoritario y si esto no cambia desde los altos niveles es difícil que se genere la apertura necesaria para crear un ambiente laboral sano y adecuado para los trabajadores del Departamento.

Se considera que los problemas principales existentes en el Departamento en cuanto a comunicación son:

- Retroalimentación ascendente y descendente.
- Recibo poca información.
- Falta de atención de los superiores hacia los subordinados.
- La información me llega muy tarde.
- La obtención de información depende de mi iniciativa.

Las mejoras que se consideran en el Departamento son:

- Retroalimentación.
- Calidad de información.
- Falta de atención de los superiores hacia los subordinados.
- Puntualidad de información.
- Cantidad de información.

PROPUESTAS

PROPUESTAS

Basándonos en las conclusiones del capítulo anterior, a continuación se dan algunas recomendaciones para mejorar aquello que ha sido considerado erróneo en las actividades del ámbito organizacional estudiado.

• RETROALIMENTACION Y ATENCION.

Como se mencionó anteriormente, la retroalimentación ascendente y descendente al igual que la atención de parte de los superiores para con sus subordinados, son dos aspectos sobre los cuales hay que hacer énfasis para lograr mejorar. Para esto consideramos que lo primero que debe darse es un cambio de actitud en los altos niveles, tener mas consideración y empatía para con los subordinados, tomar en cuenta que son personas y que tiene problemas y sentimientos. Consideramos suficiente por lo pronto, empezar a tratar de relacionarse un poco mas con ellos, saludarlos en la mañana, reconocerles su trabajo no con un diploma o un trofeo, sino agradeciendo su ayuda o su colaboración, así se dará una relación mas cercana y abierta y comenzarán también a elevarse los niveles de retroalimentación y confianza ascendente y descendente.

• TIPOS DE INFORMACION.

Dentro de una empresa constantemente está circulando información, por esto el contenido y cantidad de la misma es de suma importancia. En estos tiempos, debido a los avances de la tecnología es común que se tenga una sobrecarga de información y existe la posibilidad de que la gente pierda aspectos realmente importantes y necesarios de esta.

Proponemos mantener informados a los empleados acerca de temas de su interés relacionados con su trabajo y su entorno laboral como:

- Posibilidades de estudio.
- Tu propio trabajo.
- Vacantes existentes en la empresa.
- Situación financiera de la empresa.
- Aspectos sociales.
- Cambios en el ambiente laboral.
- Estructura organizacional.

RELACIONES.

En el transcurso de esta investigación se ha venido hablando acerca de las relaciones organizacionales existentes en el Departamento. Lo mas notorio de estas, es que las relaciones entre colegas son buenas, así como la hermética y represiva actitud de los niveles gerenciales. Obviamente en esta área tenemos un amplio margen para la implementación de mejoras.

Lo primero y mas importante es que los directivos cambien su actitud y estén abiertos a la recepción de cualquier clase de información, incluyendo quejas y/o sugerencias de parte de sus subordinados y sea atendida de una manera adecuada y sin tomar represalias, de esta forma se elevarán los niveles de confianza en las relaciones y habrá un clima laboral mas agradable para todos, así al mismo tiempo se incrementará la productividad de los empleados, ya que es un proceso largo el de construir la confianza, proponemos que se empiece a trabajar sobre este aspecto lo mas pronto posible.

• MEDIOS DE COMUNICACIÓN.

Dentro del Departamento se utiliza frecuentemente el correo electrónico, por este medio llega información no trascendente para los integrantes de Ingeniería, por esto recomendamos que se envíen solo los mensajes necesarios y a las personas correspondientes. A los empleados del Departamento les gustaría recibir mas información por este medio, pero solo la realmente importante para su trabajo. Para un óptimo uso del correo electrónico es necesario que los receptores revisen su cuenta regularmente para estar al tanto de lo que suceda en la empresa. Por esto recomendamos capacitar a los empleados en cuanto al mejor uso de este medio.

Con relación a manuales e instructivos, gran parte de los miembros del Departamento opinan que se necesita mas información técnica a través de este medio, aunque nosotros consideramos que el problema no radica en la falta de manuales o instructivos técnicos, sino en la cantidad, ubicación y distribución de los mismos, ya que muchas veces no saben en donde puede encontrar información de este tipo y en caso de conocer el lugar de ubicación, opinan que no hay la cantidad suficiente de estos medios para mantener informado a todo el Departamento. Por lo tanto proponemos tener un mayor número de copias de los manuales e instructivos actualizados, clasificados y ubicados estratégicamente en un lugar clave para que al momento de ser requeridos por algún empleado del Departamento, este pueda tener un acceso inmediato y eficaz al medio.

El buzón de quejas y sugerencias es considerado un medio de comunicación obsoleto, por esto proponemos eliminarlo y en su lugar comenzar a trabajar en la comunicación cara a cara.

Muchas compañías comúnmente utilizan algún medio de comunicación escrita para mantener informados a sus empleados sobre temas de su interés, relacionados con su trabajo o su entorno laboral y cotidiano. Dentro del Departamento de Ingeniería no existe este tipo de medio, por lo tanto proponemos la creación de una revista interna, con el fin de mejorar la calidad de la comunicación y la disponibilidad de información, ya que el contenido de esta será exclusivamente acerca del Departamento de Ingeniería, evitando así una sobrecarga de información.

PRODUCTO

COMUNICATIVO

PRODUCTO COMUNICATIVO

JUSTIFICACION.

A partir de los resultados obtenidos de la presente investigación, una revista fue considerada como el medio idóneo para mantener informados a los miembros del Departamento. La función de esta es ayudar a elevar los niveles de la comunicación interna del Departamento de Ingeniería, facilitando la disponibilidad, puntualidad y calidad de la información recibida por los miembros del Departamento.

El contenido de la misma consistirá únicamente en temas relacionados con el entorno laboral y cotidiano del personal de Ingeniería, evitando de esta forma una sobrecarga de información.

Asimismo cumplirá con los deseos y necesidades de los miembros del Departamento de contar con un medio que funja como canal de comunicación y expresión, ya que serán ellos los que proveerán la información que constituirá el contenido de la revista, tal como artículos, notas, o cualquier cosa que deseen publicar, para que de esta forma sean participantes directos y activos en la realización, mantenimiento y crecimiento de este medio y por lo tanto del Departamento y sus niveles comunicativos.

ACCIONES.

Para tomar decisiones acerca de las con que debiera contar la revista, se llevo a cabo una reunión con el equipo encargado de la realización de la misma. En esta reunión los investigadores presentamos una serie de propuestas de acuerdo a las características que consideramos convenientes. Cada una de estas se puso a consideración de los demás integrantes del equipo para llegar a las siguientes conclusiones tomando en cuenta las necesidades del Departamento y el presupuesto existente para este fin, así como nuestro público receptor que en este caso es el Departamento de Ingeniería.

El tamaño de la revista será media carta, debido a la facilidad de su manejo, ya que los miembros del Departamento utilizan agendas de este tamaño y por eso se facilitará su manejo; contará con ocho páginas y será bimestral, debido a la cantidad de información que se recibe de parte de los empleados. En cuanto al diseño, la revista se realizará en papel lustrolito, con fotografías y a tres tintas, considerando que estas características dan una presentación llamativa, agradable y formal. El tipo de letra variará en tamaño y estilo dependiendo del artículo y del espacio con que se cuente, pero siempre cuidando tener uniformidad. Por último cabe mencionar que esta será una revista ágil, debido a que nuestro receptor es un público ocupado, que por sus actividades necesita un medio con estas características para mantenerse mejor informado acerca de temas de su interés.

Para la realización de esta revista y tomando en cuenta las necesidades y presupuesto de la empresa, se conformará un comité interno con los siguientes puestos y responsabilidades:

- **Director General.**
Está encargado de aprobar o no la publicación de la revista.
- **Jefe de Información.**
Encargado de autorizar o censurar la publicación de los artículos, ya que estos pueden contener información confidencial que pueda dañar los intereses de la empresa.
- **Jefe de Redacción.**
Encargado de la producción de la revista, desde corregir la redacción de los artículos hasta la elaboración de la misma.
- **Diseñador.**
Encargado de diseñar la distribución de los artículos e imágenes, decidir colores, tipos de letra, tamaños, etc., es decir todo lo relacionado con la imagen a proyectar con la revista.
- **Colaboradores.**
Será el personal que contribuya con cualquier clase de información a publicar concerniente al Departamento.

Al estar listos y capturados los artículos y el diseño de la revista, serán enviados a una imprenta para obtener el producto final y distribuirlo entre el personal del Departamento. El resto del producto se ubicará en un lugar estratégico para poder ser adquirido por miembros de otras áreas o plantas, ya sea del complejo San Luis o de cualquier otro de 3M.

REVISION.

Para evaluar si la revista está dando al Departamento los beneficios esperados, se llevará a cabo una revisión a los seis meses de la primera publicación. Esta consistirá en un cuestionario que responderá el personal de Ingeniería preguntándoles sobre temas como imagen, contenido, temporalidad, eficacia y eficiencia, calidad, cantidad y puntualidad de la información, entre otros. Así mismo podremos darnos cuenta de la efectividad del medio si la participación activa de los empleados aumenta al colaborar con la realización de este, entregando información que deseen publicar, al equipo encargado de la realización de la revista.

Dentro del primer año de la publicación se evaluarán los beneficios de la revista cada seis meses y a partir de los resultados obtenidos se extenderá a un año, o de considerarse necesario, se continuará evaluando al medio cada seis meses hasta obtener los resultados esperados.

En las siguientes páginas se presentan los presupuestos obtenidos en Editora Rosillo S.A. de C.V.



editora rosillo, s.a. de c.v.

San Luis Potosí, S.L.P., Octubre 1 de 1998

3M México, S.A. de C.V.

Por medio de la presente ponemos a su consideración el siguiente presupuesto

100 Revistas tamaño media carta impresa a tres tintas con portadas en lustrolito y con interiores en bond en 8 páginas	\$ 1,127.25
100 Revistas tamaño media carta impresas en lustrolito blanco de 90 kgs., a tres tintas en 8 páginas	\$ 1,197.80
100 Revistas tamaño media carta impresas en papel bond blanco de 36 kgs., a tres tintas en 8 páginas	\$ 1,093.50

A estos precios se le agregará el impuesto correspondiente al I.V.A.

Sin más por el momento y en espera de vernos favorecidos con su aprobación me reitero como su seguro servidor.

Atentamente



L.C.C. Ignacio A. Rosillo Sánchez
Director General





editora rosillo, s.a. de c.v.

San Luis Potosi, S.L.P., Octubre 1 de 1998.

3M México, S.A. de C.V.

Por medio de la presente ponemos a su consideración el siguiente presupuesto.

100 Revistas tamaño media carta impresa en papel Yoko blanco de 36 kgs. en 8 páginas	\$ 1,107.00
100 Revistas tamaño media carta impresas en papel clásico granito blanco de 37 kgs., a tres tintas en 8 páginas	\$ 1,137.80

A estos precios se le agregará el impuesto correspondiente al I.V.A.

Sin más por el momento y en espera de vernos favorecidos con su aprobación me reitero como su seguro servidor.

Atentamente

L.C.C. Ignacio A. Rosillo Sánchez
Director General



A nexos

Fortalezas

Personal bien preparado
Buen Ambiente
Buenas Instalaciones
Conocimientos Tec. II
Compañerismo
Oportunidades
Grupo Profesional. I
Competitivos
Cooperación del Grupo
Libertad de Acción
Compromiso y responsabilidad.
Cohesión de grupo
Capacidad técnica total
Autocapacitación.
Poder brindar a nuestros clientes buenas experiencias.
Unión del Grupo
Apoyo técnico del Círculo
Buen nivel técnico
Grupo talentoso y numeroso
Entusiasmo e iniciativa
Capacidad p/ realizar las cosas en el grupo
Comunicación en el grupo.
Instal. y equip.

Debilidades

- 1- ~~Comunicación~~ Flujo de Información
- Nuevos proyectos de Almacenamiento I
- 1- ~~Comunicación~~ III III III
- Reconocimiento Formal
- Intercambio técnico
- 1- ~~se le den muchas vueltas a los proyectos no se concreta~~
- Capacitación continua
- Definir a largo - mediano plazo plan de carrera.
- Reconocimiento económico de desempeño
- 1- Esfuerzos dispersos
- 1- Autonomía ???
- 1- Poco intercambio de ideas entre los grupos
- 10-20% TE Aislamiento entre áreas productivas.
- Satisf. cliente Debil. enfoque a los proyectos en el área del cliente.
- 50-70% TE Marca de reparación US depto. manufact.
- Capacitación personal

Personal especializado en
cada área

Juntas de comunicación
del área

Personal con bastante
conocimiento dentro
del área y exp.

Cooperación, soporte
técnico

Conocimiento de
muchos diversos proyectos.

Preocupación continua
por separación del
depto.

Unión, cooperación y
disponibilidad

Experiencia como grupo
habilidades en aspectos
técnicos

Como grupo.

Suficiente headcount
para resolver cualquier
inconveniente

Unión entre compañeros
y trabajo.

Unidad y alto nivel

técnico.

Innovación

Trabajo en equipo y
desarrollo técnico

Flexibilidad y com-
promiso

Trabajo en equipo,

- CyTE Insuficiente trabajo
de equipo por falta
de comunicación
- C- Falta comunicación
de la gerencia
hacia sus capta-
dos.
- C- Com. efectiva y
en línea.
- SC- Conocer requerimientos
del cliente.
- Para paciencia y
pranquiza. ??
- TE- Mayor integración
de grupo
- TE- Actitud de algunos
compañeros q' en
lugar de buscar el
beneficio de los demás
busca el beneficio
propio.

Fortalezas

Conocimientos Técnicos
Compañerismo
(Trabajo a equipo)

Habilidades

Comunicación (intercambio Técnico)

- UNIDAD
- ALTO NIVEL TÉCNICO

COMUNICACION
EFFECTIVA Y EN
LINEA.

12.

Fortalezas:

Oportunidades
: UN GRUPO PROFESIONAL
COMPETITIVOS.

Habilidades:

~~...~~
LE DAN MUCHAS VUELTAS
(ALGUNOS PROYECTOS
O CONCRETAR)

FORTALEZA:

- TRABAJO EN EQUIPO.
- OPORTUNIDADES.

DEBILIDAD:

- COMUNICACION

FORTALEZA:

ENTUSIASMO E
INICIATIVA.

- Oportunidades de mejora:
- * COMUNICACION DE RESULTADOS.
 - * AUTONOMIA.

FORTALEZA:

- UNION DEL GRUPO
- APOYO TÉCNICO DE NUESTRO LÍDER

DEBILIDAD:

- COMUNICACION

Fortaleza

muchos compañeros con mucha capacidad tanto técnica como humana.

Fortalezas

- EXPERIENCIA CON GRUPO
- HABILIDADES EN ASPECTO TÉCNICO
-

Fortalezas:

- Cooperación.
- Soporte técnico
- Conocimiento de muy diferentes proyectos, H.Melt cintas scotch B.

Fortaleza

- Union |
- Cooperación |
- disponibilidad |
- |
- |

FORTALEZA:

JUNTAS DE COMUNICACION DEL AREA

PERSONAL CON BASTANTE CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA DENTRO DE SU AREA.

FORTALEZA:

Comunicación en el

Grupo: realizado a través de juntas, reuniones, reconocimientos, etc.

FORTALEZA

CAPACIDAD PARA REALIZAR LAS TAREAS DENTRO DE LOS GRUPOS.

DEBILIDAD

POCO INTERCAMBIO DE IDEAS ENTRE LOS GRUPOS.

T: - Trabajo Equipo
- Desarrollo Técnico.

~~Trabajo~~
- Poca Paciencia.
- Poca Franqueza.

FORTALEZAS:

- PERSONAL ESPECIALIZADO EN CADA AREA

Fortaleza:

El poder de brindar a nuestros clientes todas las expectativas desde el inicio de un proyecto hasta su terminación

Fortaleza: Como

Grupo

Devilidad

Comunicación

Fortalezas

Preocupación continua por la supervisión del Departamento.

Debilidades

Baja valoración al personal.

FORTALEZA:
BUEN NIVEL TECNICO.

DEBILIDAD
MUY Poca COMUNICACION.

debeza:
capacidad Técnica Individual
en trabajo de Grupo (Equipo)
buenas relaciones interpersonales
capacitación.

Fortaleza

Suficiente
Headcount
para solucionar
cualquier
inconveniente.

FORTALEZAS

- Nivel Técnico
- Cooperación del Grupo
- Libertad de acción

16 MAR 98.

FORTALEZAS

- Compromiso y responsabilidad.
- Conciencia de Grupo.
- Capacidad técnica.

Fortaleza

- * UNION ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO
- Debilidad
- * Falta de comunicación de los gerencias a sus empleados.

FORTALEZAS:

GRUPO TALENTO
Y NUMEROSO

DEBILIDADES (AKA.
AREAS DE CRIT.)

ESFUERZOS DUPLICADOS.
COMUNICACION
INGENIERIA

→ Fortaleza: Su gente.
Por su Flexibilidad,
compromiso.

→ Debilidad: Mayor
integración del
grupo, mayor
comunicación.

FORTALEZAS

- PERSONAL MUY PREPARADO
- BUENAS INSTALACIONES
- AMBIENTE DE TRABAJO
SANO.

DEBILIDADES

- MALA HERENCIA TECNICA
- COMUNICACION
(DIA CON DIA DE LAS
PERSONAS)
- RECONOCIMIENTO
FORMAL A NUESTROS COMP

FORTALEZA:

INOVACION

ILIDAD.

Definir a mediano y
90 plazo plan de
trayectoria individual y
selectivo.

Debilidades: VENTURA.

- lento flujo de
Información
estratégica.

CONOCER EN REALIDAD
LOS REQUERIMIENTOS
DEL CUENTE.

Nuevos proyectos
de mercadotecnia

Debilidad.

insuficiente
trabajo de equipo
y falta de
manipulación

DEBILIDAD
+ poca comunicación
a tiempo -
+ poca plan de
Capacitación

H.S

Debilidades:

- Marcada separación
contra el Departamento
de Manufactura

DEBILIDAD:

DEBIL ENFOQUE DE
5 PROYECTOS A LAS
NECESIDADES DEL CUENTE

Debilidades:

Fallas en comunicación
Aislamiento: áreas productivas.

DEBILIDADES

- Comunicación
- Capacitación continua

Debilidad

reconocimiento
razano de tu
te y la
comunicación

Debilidad

Actitud de algunos
Compañeros que
en vez de buscar el
beneficio general
busca el beneficio
propio, eso está bien
pero se puede buscar ayu-
dar a los demás para
beneficio justo y
mutual.

- ① plan de carrera no está definido
- ② Falta de capacitación (y mucho)
- ③ Falta de software adecuado
- ④

FALTA TIEMPO, CAIDA DE TIEMPO
PARA COMUNICAR INFORMAR

FALTA INFORMACION

Falta comunicación del
Ing. Sanvicente con su
gente, esto es ~~por~~ en
Ocasión no se explica lo
suficiente para entender
lo que requiere.

FALTA QUE IMPARTAN
CAPACITACION TÉCNICA DE MI
ÁREA, QUE SEA DADA EN LA
PLANTA O FUERA DE ELLA.

Hoy la infraestructura
para converger, en un punto
casi casi falta ~~la~~
una capacitación sobre el
uso de los herramientas,
pero proyectarlas al nivel

La comunicación sobre el
trabajo gubernamental, la
comunicación interna
se vuelve diferentes en
las gerencias.

Mantener las juntas mensuales
hacerlas más dinámicas

La relación en el departamento
es buena, en cuanto a la
capacitación, aunque a
veces falta un poco de
seriedad al decir las
cosas.

- Incrementar la comunicación
y retroalimentación en cuanto a
capacitación o planes de carrera.
- Retroalimentación de estatus de
requisiciones de compra, afe standings,
regulares (reportes mensuales).

NER MAS RECONOCIMIENTOS
ENTRO DEL DPTO.

- Considero que deberia
de haber mas reconocim
ento a los logros de
los empleados, ya que
es comun que en otros
dptos., se premia y
reconocen fuertemente

- para falta reconocimiento apoyo
de tu jefe directo.
Hacer publico dentro de tu departamento
el trabajo de todos

Falta trabajo en Equipo.
entre departamentos.
Falta de objetivos de
grupo.

BIBLIOGRAFIA

- FERNANDEZ, Collado C.,
“**La Comunicación en las Organizaciones**”
Editorial Trillas
México 1996
Capítulo 8
pp. 165 - 194
- ROJAS, Soriano Raúl
“**Guía para realizar investigaciones sociales**”
Editorial Plaza y Valdes
México 1993
- Koeleman H, “**Interne Communicatie als managementinstrument**”,
Houten/Zaventem: Bohn Stafleu Van Loghum, 1992, eerste druk
- S.C.A. Peters, “**Netwerkorganisaties, Lansa Publishing Leiderdorp**”, 1996
- Nancy J.Adler, “**Organizational Behavior**”, Wadsworth Publishing Company,
1995, tweede druk
- Richard V.Farace, “**Communicating and Organizing**”, Random house New York,
1977
- COLLIER, David y COTTON, Bob
“**Diseño para la autoedición (DTP)**”
Ediciones Gilli
Barcelona 1992

