



TESIS de GRADO 2012

“Tergen S.A. y la energía  
de la Comunicación Interna  
en la búsqueda de la Calidad”

Memoria del Proceso

# Memoria del Proceso

---

## Introducción

Cuando como alumno se empieza a pensar el tema de la tesis surgen miles de dudas sobre qué tema, cuál te gusta más, consultas a profesores y compañeros. En un primer momento, yo había pensado en realizar un trabajo de Comunicación y Cultura donde trabajara sobre la Identidad de un grupo del cual fui parte, la idea era trabajar un producto al respecto pero no pude dar rienda suelta a la imaginación ni profundizar en el tema, sumado a ello la idea de terminar de cursar, el trabajo y la vida misma rondaban por mi cabeza.

Cuando llegó el momento decisivo, que se presentó ante mí durante la cursada como oyente del Seminario de Tesis, yo aún trabajaba en la Empresa Constructora Trevisiol Hnos. S.A., allí dos de los hijos de los dueños comenzaban a tener su emprendimiento propio en la construcción con el nombre de Tergen S.A., donde unas de sus ideas era implementar el estándar ISO 9001:2008 sobre gestión de la calidad y al escucharlos hablar de eso, despertó en mí la curiosidad sobre el tema, averigüé un poco y me animé a consultarle a Ivana (dueña de la empresa) si podría trabajar con su empresa, teniendo un sí como respuesta, hice algunos de los trabajos prácticos de la cursada pero mi idea aún era muy difusa.

En el segundo cuatrimestre, yo ya había cambiado de trabajo y estaba pudiendo cursar las últimas cuatro materias de la carrera, en ese momento consulté a los profesores sobre el tema y ninguno podía darme respuesta de quién me podría ayudar, estaba muy dubitativa, me preguntaba si realmente investigar ese tema o no hasta que un profesor me dijo “Sea lo que sea que sea, lo que vos querés hacer, definí eso que lo de más viene solo (Director, textos y demás)” ....entonces aclaré mucho más mis ideas sobre el tema y en paralelo, otro profesor me recomendó a quienes me dirigieron y acompañaron en este importante proceso. Por suerte fui fiel a mis convicciones y desafíos, y me adentré en la organización e investigación, previa consulta a Ivana si seguía interesada en mi trabajo.

A continuación, se explican los pasos de mi trabajo y cómo trabajé la concreción del producto.

## **A) Fases interrelacionadas de trabajo**

Se aclara que para la concreción de las mismas se tuvo total consentimiento de los dueños de Tergen S.A., quienes permitieron el trabajo libre de la tesista y el tiempo necesario de cada empleado para cada requerimiento de la misma.

- Lectura y selección de textos, relacionados a las temáticas de la presente tesis. Tuvo lugar durante todo el trabajo con el fin de una definición acabada de los conceptos, debido a las repreguntas o curiosidades de la tesista.
- Definición de las herramientas de investigación, posterior justificación de las personas a indagar, las cuales fueron elegidas por su antigüedad o conocimiento, y los temas básicos a tratar; Elaboración de los objetivos del diagnóstico con el fin de ordenar la investigación.
- Desarrollo de las entrevistas, la encuesta, las visitas de consulta a la oficina que permitieron la observación participante. Luego, las desgrabaciones correspondientes, la carga de datos de la encuesta al sistema IBM SPSS Statistics 19 y la posterior realización del informe de la misma.
- Análisis de los resultados arrojados por las herramientas según las teorías tomadas, objetivo por objetivo. Bajo la contraposición de la mirada de los dueños con la del personal, lo actitudinal de los empleados, las posturas tomadas y el análisis de contenido.
- Elaboración de las conclusiones y por ende, determinación de los problemas más importantes; desarrollo de las líneas de acción y la consecuente elaboración del plan.

## **B) ¿Por qué la inquietud de que el producto resultante de esta Tesis sea un Plan?**

Principalmente, porque los dueños de la firma tienen amplia predisposición a la Comunicación, lo cual es totalmente necesario para el desempeño del Comunicador y por ende, del Plan. Puesto que, no sólo ellos que son los que guían el emprendimiento y se brindan sino también incluyen al personal, quienes son receptores y protagonistas al mismo tiempo, de lo propuesto en el Plan.

En paralelo, porque en referencia a las temáticas analizadas, los cambios o desarrollos previstos implican una transformación cultural/organizacional de la firma. Por ende, se debe pensar en una estrategia y actividades orientadas a la motivación, la expresión, la participación y el diálogo, es decir, que impliquen un proceso guiado y delimitado a lo más necesario e importante.

La presente Tesis de Producción fue elaborada con el fin de cumplir con las siguientes aspiraciones para lograr el plan:

### **Objetivo General:**

- *Elaborar un Plan de Comunicación Interna para aportar herramientas y procesos comunicacionales a la gestión de la empresa Tergen S.A. en el desarrollo de la implementación de la norma ISO 9001:2008.*

### **Objetivos Específicos:**

- *Analizar los espacios, flujos comunicacionales y canales comunicativos de la empresa. Reconocer la cultura organizacional*
- *Analizar comunicacionalmente los aspectos fundamentales del proceso de normalización de las Normas ISO 9001:2008.*
- *Indagar los métodos de trabajo de la Ingeniería Civil desde una perspectiva comunicacional.*
- *Promover espacios y herramientas de comunicación para lograr una interrelación óptima de las diferentes áreas y las diversas disciplinas.*
- *Propiciar el trabajo coordinado y planificado comunicacionalmente de todas las áreas como un elemento clave del logro de la Calidad.*

Para cumplir con estas metas, durante el desarrollo del trabajo se fueron profundizando, detallando y considerando tanto los factores principales de la comunicación interna, como las normas ISO, la gestión de la calidad, las profesiones relacionadas a la empresa y sus métodos. Básicamente, para comprender en qué organización se estaba trabajando, y qué propuesta diseñar lo más acabada y acorde a las necesidades comunicacionales de sus integrantes en referencia a la actividad productiva de la firma.

Su resultado fue el análisis constante entre la realidad de la firma y la teoría referente al tema, lo cual permitió la construcción del objeto de estudio en un doble juego donde la organización estudiada fue analizada desde la teoría, y viceversa.

Por lo tanto, así como se examinó y delimitó la lectura y análisis de los libros, páginas web, apuntes, trabajos (entre otros) y los testimonios informativos utilizados, se definieron los puntos clave de investigación.

Para lograrlos se trabajó sobre diversos aspectos como los factores internos de comunicación, organización e identidad, las características empresariales de la firma, las disciplinas preponderantes y el análisis de la gestión de la calidad, los cuales fueron guiados a partir de los siguientes propósitos. Es decir, a partir de ellos, se pudo definir un Plan de Comunicación Interna conforme a las particularidades de la firma.

A continuación, se expondrán cada uno y las evaluaciones descubiertas, las cuales fueron resultantes tanto de las entrevistas (de acercamiento inicial como de profundización), de la encuesta y de la observación participante.

### **Objetivo General:**

- *Conocer la comunicación interna y la cultura organizacional de Tergen S.A. para analizar su adaptación al proceso de implementación de la Norma ISO 9001:2008, Gestión de la Calidad.*

### **Objetivos específicos:**

*-Conocer y analizar el discurso identitario de los dueños de la empresa y si se encuentra reconocido como tal por lo empleados.*

*-Indagar y analizar la cultura organizacional de la empresa y la implementación de la Norma ISO 9001:2008.*

*-Conocer y analizar los espacios, flujos comunicacionales y canales comunicativos de la empresa.*

*-Identificar y analizar la existencia de documentos referentes a la comunicación y/o a la normalización.*

### **Resultados:**

De la interrelación de los elementos de este análisis se pudo observar una cultura reactiva que vislumbra la falta de comunicación del marco de referencia de la firma, una falta de capacidades comunicativas por parte de los dueños, una falta de desarrollo de canales formales, los roles y los objetivos indefinidos para los mandos medios.

En cuanto a ello, se pudo observar que la falta de comunicación y capacitación para la apropiación correcta del SGI y en paralelo, la falta de fortalecimiento de los roles demuestra que dicho sistema no puede avanzar en su aplicación pero básicamente, porque se debe trabajar los aspectos culturales y organizacionales para ir, en paralelo, avanzado en el proceso de implementación.

Por otro lado, los textos son enunciaciones de los principales procedimientos de dicho sistema, los cuales están despojados del carácter social de la empresa, nombran a la comunicación desde el plano unilateral, informativo dejando de lado el desarrollo del diálogo interno. Con respecto a ello se pudo observar que los dueños no tienen una posición unilateral como el taylorismo, sino una actitud democrática pero existe una falta de afirmar su posición jerárquica, de la definición de su discurso ante los empleados. Asimismo, comprenden la importancia de la comunicación para lograr de mejor manera los objetivos de la empresa pero no pueden concretar acciones referentes a ello.

Los aspectos que podrían potenciar su concreción, son la idea de que la calidad está vista como positiva pero no está totalmente aplicada al sistema por ende, queda en el plano ideal; que el trato intra e inter-personal es ameno pero no alcanza para cumplir los objetivos; que los dueños le brindan al vínculo y la comunicación con el personal un lugar importante pero la falta de capacidades comunicativas impide que afiancen sus puestos y sus directivas; que obra trabaja en equipo y los dueños ven la importancia del fortalecimiento de la comunicación entre obra y oficina, algo sumamente importante porque como explicábamos párrafos anteriores. Sin embargo, los roles y objetivos indefinidos para los mandos medios y la falta de comunicación del del marco de referencia impiden tener los factores clave para el trabajo en red, donde la calidad sea un beneficio construido por todos.

Una vez comprendido el escenario comunicacional de la firma se advirtió que era sumamente importante delinear las

### **Líneas de acción, que iban a orientar la planificación**

- Consolidar la estructura de la organización, ya sea tanto para el rol de los dueños, los niveles medios como para los procesos de trabajo.
- Reforzar las capacidades comunicativas de los dueños.
- Generar espacios de comunicación formal para las dos grandes áreas.
- Motivar a todo el personal en cuanto a la calidad para poder obtener la certificación y avanzar en un sistema aprobado.

Luego, de pensar ello, es decir, una definición del problema y una aclaración de los aspectos positivos y negativos, se comenzó a evaluar cómo plasmarlo en actividades y en situaciones concretas para trabajar con un total de diez personas, es decir los dueños y el personal de los mandos medios.

Entonces, la segmentación comprendió tres ejes Obra, Oficina y Dirección, y fue decidida a partir de que son quienes integran el plantel estable de la firma. Debido a que el personal de obra como los técnicos y los obreros, en principio rotan según las necesidades de las obras y en segundo lugar, porque no tienen contacto diario con los dueños y Oficina. Si bien son importantes para el desarrollo de los objetivos de la firma no toman decisiones sobre situaciones compartidas o conjuntas con los todos los ejes.

Este momento fue sumamente desafiante para mis conocimientos y capacidades, puesto que lo que definiera sería lo que presentaría a la empresa como un **CLIENTE**, por lo tanto implicó total exigencia.

### **C) ¿Por qué las actividades propuestas?**

Las mismas fueron orientadas por la definición de la Estrategia, la cual se fundamentó en fortalecer la estructura de la firma (en cuanto a claridad y previsibilidad en el proceso) para así afrontar la cultura reactiva, y por otro lado, definir el contenido de la comunicación interna de Tergen S.A., para que dueños y empleados formen un equipo de trabajo.

Para ello, se tomó en cuenta que sean sólo diez personas las destinatarias, las cuales tienen un trato inter e intra-personal, lo cual propicia y permite el manejo de herramientas que inviten al diálogo y la bidireccionalidad de mensajes.

La metodología responde a los objetivos planteados para resolver los nudos críticos resultantes del análisis, los cuales son:

- **Objetivo General**

*Desarrollar una estrategia de comunicación interna para fortalecer la organización y los vínculos en Tergen S.A.*

- **Objetivos específicos**

*1-Comunicar el marco de referencia de Tergen S.A. para ordenar el emprendimiento y guiar las acciones.*

*2-Incluir e informar al personal en los aspectos generales y particulares del SGI para implementarlo completamente.*

*3- Redefinir los roles para orientarlos con la perspectiva de la empresa.*

*4-Crear el procedimiento general 06 (así mencionado por el Sistema de Gestión Integrado (SGI) de la firma) "Comunicación Interna y Externa" y una política de comunicación interna para optimizar los canales y la relación entre Obra y Oficina.*

*1-Comunicar el marco de referencia de Tergen S.A. para ordenar el emprendimiento y guiar las acciones.*

-Reuniones de Estrategia: se las denomina así porque será un proceso propio de los dueños como fundadores de la firma que les permita trabajar y pensar sobre su emprendimiento empresarial más allá del día a día definirlo y acotarlo al momento actual y deseado a futuro de la firma.

*Temas:* filosofía de la firma y temas prioritarios del negocio.

Serán alrededor de dos, una por cada tema porque son dos personas quienes forman la Dirección y porque tienen un diálogo ameno que les permitirá acordar sin complicaciones.

Los resultados serán expresados en una Reunión informativa grupal en cascada.

*2-Incluir e informar al personal en los aspectos generales y particulares del SGI para implementarlo completamente.*



-Reuniones informativas grupales en cascada: para explicar el por qué de implementar el SGI.

- Capacitaciones mensuales de los procedimientos: para implementarlos plenamente y con responsabilidad.

-Reuniones de equipo de trabajo generales: para la puesta en común entre Obra y Oficina

### *3- Redefinir los roles para orientarlos con la perspectiva de la empresa.*

- *Focus group*, uno por Obra y otro por Oficina: para obtener información sobre las tareas, coordinación y objetivos.

-Instructivos: para dejar en claro qué se espera y que puede reclamar el empleado.

-Reuniones de equipo de trabajo generales: para la presentación de los instructivos y la estructuración, y generar una puesta en común.

### *4-Crear el procedimiento general 06 “Comunicación Interna y Externa” y una política de comunicación interna para optimizar los canales y la relación entre Obra y Oficina.*

Este objetivo responderá a una necesidad de formalización y orientación de los aspectos más importantes de la disciplina para especificar los mensajes, la transmisión de los mismos, el tipo de comunicación que la empresa defiende, sus objetivos, y desarrollar los canales formales, disminuir la cultura reactiva y lograr la ejecución plena del SGI.

### **❖ Procedimiento General 06 “Comunicación Interna y Externa”**

#### **Contenido:**

1. Objeto

2. Alcance

3. Definiciones/Abreviaturas

4. Responsables

5. Descripción (sobre lo qué se hará sobre la disciplina y cómo)

## ❖ Comunicación interna

-Elaboración y seguimiento

-Canales de Comunicación Interna

- Herramienta: Reuniones informativas grupales en cascada y Carta de bienvenida.

-Canales de Comunicación:

- Herramientas: Reuniones de equipo de trabajo y Entrevista jerárquica de transmisión de directrices.
- Otros.

## ❖ Comunicación externa

-Canales de Comunicación Externa

- E-mails.
- Teléfono.
- Entrevistas ante temas relevantes.
- Diseño de la página web de la empresa.
- Carpeta de Presentación.

## ❖ Política de Comunicación Interna

El fin de esta iniciativa es **crear parámetros en los que se establezcan relaciones** no sólo entre las personas de la organización sino entre las áreas que la componen. Esto con el fin de **aplicar acciones de comunicación para obtener los objetivos fijados.**

Por lo tanto, se puntualizará en qué **canales** utilizar, quiénes los desarrollarán, cómo y cuándo implementarlos, y cómo se evaluará el desarrollo de los mismos para identificar falencias u oportunidades de mejora, analizando que representatividad

adquieren en el público interno. Asimismo, su programación será actualizada según los análisis.

### **Contenido:**

1. Introducción
2. Razón de Ser de Tergen S.A
3. Valores asociados a la comunicación
4. Metas:
5. Responsables-Destinatarios
6. Programación: *Dentro de la misma se cumplirán los objetivos 2 y 3. Pero tendrán acciones particulares con el fin de reducir incertidumbres y preveer situaciones ante el desarrollo de los canales de comunicación.\**

➤ Desarrollo de canales:

- Canales de Difusión:

Reuniones informativas grupales en cascada: específicas y utilizadas para los temas o eventos necesarios.

- Canales de Comunicación:

-Reuniones de equipo de trabajo: específicas y utilizadas para los temas o eventos necesarios.

- Entrevista jerárquica de transmisión de directrices: para remarcar algunos temas o quitar dudas.

7. Evaluaciones: para mantener un seguimiento de las herramientas.

Luego, se propuso una calendarización para manejar los tiempos del proceso y evaluar aproximadamente su duración.

