



Plan de Comunicación Interna
2012

Tergen S.A.

Otero, Rocío

Índice

Resultados de Diagnóstico

| | |
|--------------------|--------|
| Introducción | pág. 3 |
| Aspectos Positivos | pág. 3 |
| Aspectos a mejorar | pág. 5 |
| Nudos Críticos | pág. 7 |

Plan de Comunicación Interna

| | |
|---------------------------|---------|
| Estrategia Comunicacional | pág. 11 |
| Objetivos | pág. 12 |
| Descripción del Plan | pág. 15 |
| Calendarización | pág. 30 |
| Cuadro de Prioridades | pág. 31 |

Resultados de Diagnóstico

Resultados de Diagnóstico



■ **Introducción**

Se presenta a continuación una breve síntesis de los resultados del Diagnóstico de Comunicación llevado adelante por el proyecto de tesis **“Tergen S.A. y la energía de la comunicación interna en la búsqueda de la calidad”**.

El objetivo de la investigación fue conocer y analizar la realidad comunicacional interna de la firma, en relación a su organización cotidiana y cómo se interrelaciona con la gestión de la calidad (bajo la norma ISO 9001:2008) a fin de detectar posibles espacios de intervención de la comunicación.

Para ello, se enfocó el análisis en torno a la identidad, la cultura organizacional, los canales y el tipo de comunicación, asimismo se indagó sobre la adaptación al Sistema de Gestión Integrado (que comprende norma ISO 9001:2008 y OHSAS 18001:2007) y la mirada sobre la calidad.

Todo ello, fue estudiado en relación a dos miradas, la de la Dirección y la del personal con el fin de verificar si existía concordancia o no, y por qué. En tanto, se tuvieron en cuenta tres planos, el actitudinal, el organizacional y cómo influyen en lo comunicacional y viceversa.

De esta forma, y una vez recabada la información, se desarrolló el Plan de Comunicación Interna, con la convicción de que su adecuada implementación optimice y fortalezca la gestión

de la empresa para enfrentar nuevos desafíos. Puesto que, si bien la comunicación externa es indisociable de la interna, porque toda organización está influida por el contexto, se considera que si las empresas no planifican la comunicación hacia su interior, cualquier proyecto que encaren puede obtener resultados desfavorables.

Se agradece a la firma haber abierto sus puertas para el desarrollo de esta Tesis. Asimismo, se destacan sus valores, su trabajo, sus logros y su voluntad de crecer pero como en toda Pyme muchas veces el día a día impide detenerse en aspectos que deberían tener un análisis de cara a la mejora de la gestión. Por lo tanto, el objetivo del presente informe es aportar desde la comunicación al fortalecimiento de la gestión de Tergen S.A.

■ **Aspectos Positivos**

A partir de la investigación y análisis de los datos obtenidos a través de las entrevistas en profundidad realizadas tanto a los dueños de la empresa como a los empleados, en la encuesta a todo el personal y la observación participante, es decir la participación en quehaceres cotidianos, se pudo determinar las siguientes fortalezas de Tergen S.A. a su interior:

-Los atributos son positivos y compartidos por todos

Tanto los valores expresados por los dueños y los empleados para identificar a la empresa, como el lugar que ocupa la misma en su vida, son concordantes. Porque se describe a la firma como un lugar de aprendizaje donde se cuida a las personas y ello se construye por las buenas relaciones, el trabajo bien hecho y el trato personal. Esto tiene que ver con la preferencia de los dueños por el trabajo ameno y asimismo, por la reducida cantidad de miembros que permite este tipo de trato.

-El vínculo y la comunicación con el personal para los dueños, es primordial para la gestión

Ivana y Tomás Trevisiol defienden la estructura horizontal de trabajo donde puedan acompañar el proceso de aprendizaje de cada empleado y que los mismos puedan dialogar con ellos ante cualquier situación, puesto que ello generará sentido de pertenencia y a su vez, una actitud positiva ante el trabajo, y por ende calidad. Ello es un aspecto importante para la gestión exitosa del Plan de Comunicación Interna, puesto que no todas las empresas priorizan este tipo de vinculación, y ello es el primer paso para hacer viable la ejecución del Plan.

-La Dirección pretende el fortalecimiento de la comunicación entre Obra y Oficina

Ambos dueños les interesa que la comunicación en general sea fluida y además visualizan la importancia de mayor reciprocidad entre Obra y Oficina, que son los dos grandes pilares de la gestión y los cuales se solicitan y abastecen mutuamente, ya sea de documentación, información o logística, es decir están en continua interrelación y son el plantel estable de la firma.

-En Obra se respalda trabajar en equipo

El personal de Obra ha logrado desarrollar la coordinación en equipo bajo reuniones que si bien son espontáneas, sin fechas y momentos prefijados le permiten al grupo tomar decisiones conjuntas sobre materiales, tareas y responsables o el traslado del personal. Por lo tanto, han logrado sinergia en pro de la optimización de los trabajos y con ello han logrado una dinámica y parámetros compartidos o al menos un conocimiento y manejo en común de ciertas actividades y problemas. Se debe tener en cuenta que si bien existe cierta distancia entre las obras, la empresa les ha brindado transporte y radio, y ello facilita las reuniones.

-Toda la empresa considera a la calidad como un proceso positivo

Si bien la Dirección no logró implementar ningún programa de capacitación en relación al Sistema de Gestión Integrado (SGI), las concepciones de los dueños son concordantes con las del personal. Esto como consecuencia de la práctica de algunos procedimientos y de las percepciones particulares asociadas a calidad, lo cual propicia un clima de predisposición ante cualquier acción que se implemente en pro de afianzar el sistema. Para Ivana y Tomás es importante poder implementar completamente el SGI pero comprenden que es un proceso que para Tergen S.A. llevará de mediano a largo plazo, es decir que de a poco se podrá generar su formalización en el crecimiento que está llevando la empresa.

■ Aspectos a mejorar

En el proceso de Diagnóstico se detectaron algunos aspectos, sobre los que se considera esencial trabajar:

-Dificultad por parte de los dueños para generar capacidades comunicativas

La cotidianidad ha impedido en el crecimiento que tiene la firma poder afianzar el rol de la Dirección en cuanto a las directivas y la formalidad de su comunicación, esto trae aparejado falta de alineación ante las órdenes, lo cual queda agravado por la falta de definición y transmisión al personal del marco de referencia, y esto impide tener una mirada en conjunto en cuánto a los objetivos que guían a la empresa.

-Falta de desarrollo de los canales formales

Según la encuesta, los canales principales que se utilizan en la firma son el oral, es decir, cara a cara y la radio Nextel, con preferencia por el trato personalizado pero según lo analizado en las entrevistas en profundidad no existe una planificación y sistematización de las conversaciones que surgen por estos medios que permitan ordenar los temas, detectar problemas y generar sinergia entre los mandos medios. Asimismo, se desarrollan por medio de los canales informales rumores y juicios de valor sobre otras áreas que impiden la integración en las tareas.

-Falencias comunicativas entre las dos grandes dimensiones de la empresa: Obra y Oficina

No se han desarrollado canales formales que permitan la integración entre estos pilares de la firma, lo cual complica el

desarrollo de las tareas, por percepciones diferentes, por falta de información, por objetivos y roles indefinidos y eso trae aparejado la pérdida de tiempo y la oportunidad de percibir mejoras en otros aspectos.

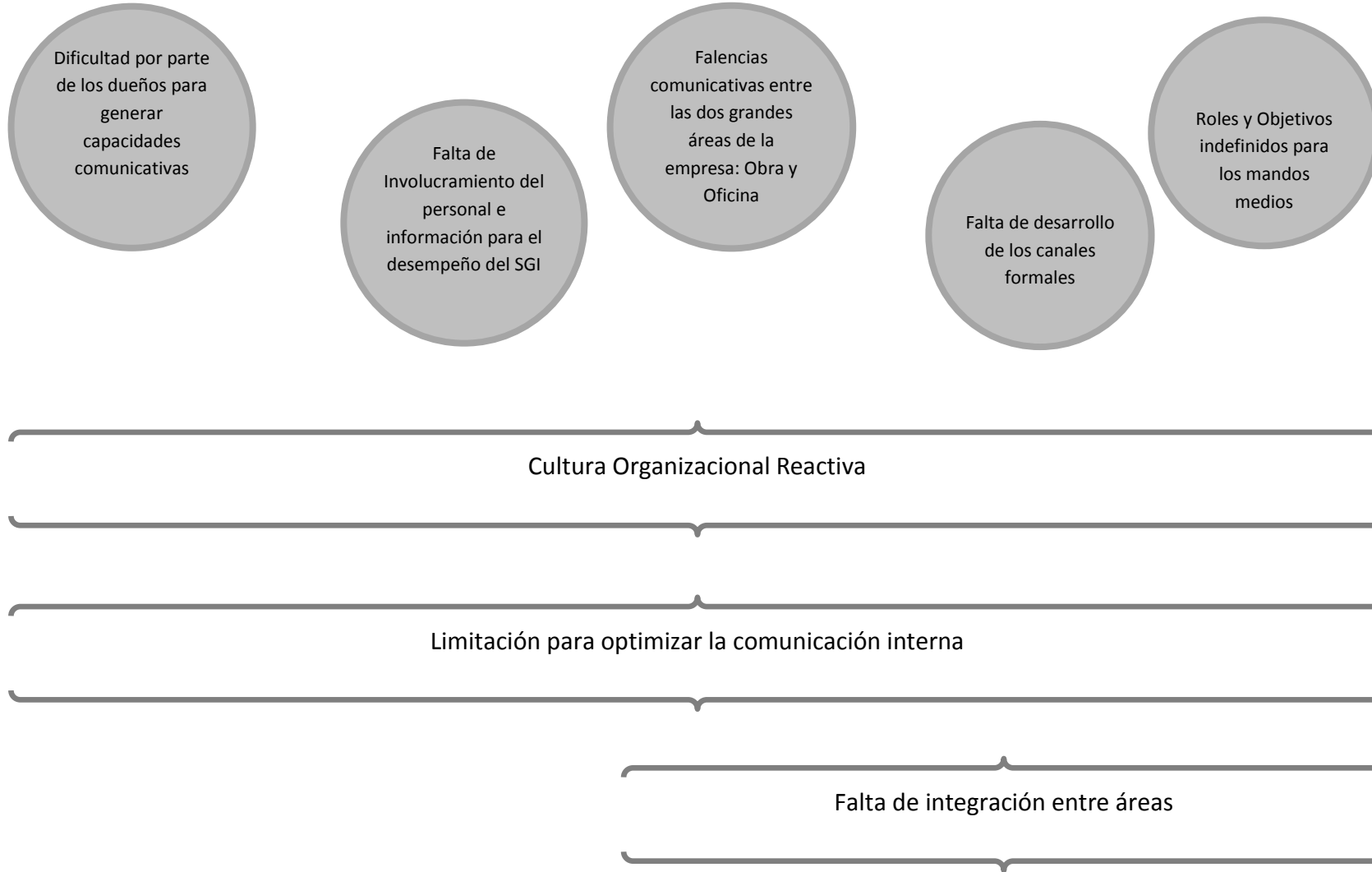
-Roles y objetivos indefinidos para los mandos medios

Si bien se comprende que estamos ante una Pyme, en la cual la red de ayuda, es primordial y a veces, los puestos se combinan, no se comparten significados en cuanto a los tiempos, las prioridades, las formas de comunicación y los responsables principales de determinadas tareas, esto implica una falta de desarrollo de los mensajes horizontales para la integración y objetivos claros entre los niveles medios, y así obtener una perspectiva ante las tareas particulares y las del grupo en general. Por ello, es necesario determinar con claridad el objetivo del rol, sus prioridades, sus formas de comunicación y cohesión con el resto de la empresa.

-Falta de involucramiento del personal e información para el desempeño del SGI

En las entrevistas en profundidad, se consultó sobre como intervendría en las relaciones y surgieron dos enfoques: lo actitudinal (el desconocimiento del SGI y las dificultades comunicacionales mencionadas anteriormente) y lo organizacional (mayor organización de la estructura y un seguimiento del sistema) dos temáticas a tener en cuenta para trabajar en la formación del personal para que se involucre en el proceso de implementación.

■ Nudos Críticos



- **Consecuencias**

- ❖ **Incertidumbre**

- ❖ **Pérdida de oportunidades de mejora**

- ❖ **Pérdida de tiempo**

- ❖ **Falta de sinergia**

Plan de Comunicación Interna

Plan de Comunicación Interna



El Plan que se presenta a continuación tiene como meta aportar herramientas de gestión orientadas a consolidar la estructura de Tergen S.A., a partir de unir tanto a dueños como empleados hacia la calidad. Se entiende que para lograrlo es primordial la integración, la movilización y el compromiso de ambas partes, y ello es propio de la gestión de la Comunicación Interna.

Por lo tanto, el abordaje comunicacional que se propone es desde la **comunicación estratégica**, la cual implica “un proceso integral y sistémico que requiere de metodologías y de trabajo planificado en función de los públicos internos (y externos) a los que quiere llegar y de lo que una organización quiere que sepan, cambien, perciban, asuman o se comprometan”.¹ En cuanto al aspecto interno, se enfoca en generar la implicación del personal, armonizar las acciones de la empresa, propiciar un cambio de actitudes (saber, poder, querer), mejorar la productividad, entre otras. Por ende, se recomienda el aporte y apoyo de un profesional de la Comunicación Social que oriente y evalúe el emprendimiento Tergen S.A.

¹**Mario Gutiérrez;** en línea, versión, Revista Dircom, 2010.

Ver:<http://www.revistadircom.com/redaccion/interna/521-iiinvertir-en-comunicacion-es-rentable-.html>.

Por otro lado, cada una de las acciones propuestas en el presente Plan corresponde a los nudos críticos que trascendieron del Diagnóstico. En forma integral pretenden resolver situaciones comunicativas que se producen en el interior de la firma.

Teniendo en cuenta que todo cambio comunicacional comprende un cambio cultural, en este caso enfocados en la calidad, es decir la importancia del valor humano (no sólo técnicas y procedimientos para corroborar si está bien hecho el trabajo) y ello, implica formar a las personas en una nueva cultura organizacional donde la comunicación sea el medio por donde circule, el proceso obtendrá resultados que podrán ser palpables en el largo plazo.

Las acciones más importantes en las cuales se priorizará el trabajo y que permitirán abrir las puertas al desarrollo de las demás prácticas comunicativas son:

-Reuniones Informativas grupales en cascada

-Reuniones de Equipo de trabajo

■ Estrategia Comunicacional

El objetivo que orienta la estrategia definida comunicacionalmente es el de fortalecer la estructura organizativa (vinculándola con la idea de claridad y previsibilidad en los procesos), por un lado y en definir el contenido de la comunicación interna de Tergen S.A., por el otro, para que sus dueños y empleados formen un equipo de trabajo bajo los mismos lineamientos y valores, en pro de la información, la participación, la integración y la motivación, generando así una cultura de la calidad. Puesto que, para que se logre la misma se debe potenciar el factor humano para el desarrollo óptimo de la gestión porque son quienes la llevan adelante y le dan vida.

Dicha estrategia será llevada a la práctica por medio: de la comunicación de la Dirección de los valores y los objetivos de la empresa; de las capacitaciones sobre el SGI en general y sobre cada procedimiento en particular; de la reestructuración de roles y procesos; de la creación del Procedimiento General 06 sobre Comunicación Interna y Externa (así numerado para el SGI de la firma) y de una Política de Comunicación Interna.

Para lograrlo, la Dirección definirá la misión, la visión y los valores, y los puntos más importantes de la gestión para que interrelacionados les permitan comenzar a desarrollar una mirada global real sobre su empresa, asimismo que comprendan su rol directivo dentro del entramado organizativo para afianzar

su discurso corporativo-estratégico ante el personal, por lo tanto se expondrán en una charla a todos los empleados de la línea media de mando.

En paralelo, se realizarán capacitaciones sobre el SGI en general con todo el personal de la línea media de mando para que se comprenda el por qué de la implementación y los beneficios que brinda al largo plazo. Para luego, pasar a las capacitaciones de los procedimientos específicos del SGI.

En tanto, se rediseñará la estructura de roles para que los mandos medios distingan lo urgente y lo más importante del trabajo, en pro de optimizar todos sus recursos y generar un tipo de organización acorde a las necesidades que les plantea su actividad productiva. Esto será llevado a cabo a partir de *focus group* por área, ello quedará plasmado en Instructivos que determinarán las tareas del puesto y todo lo necesario para cumplirlo. Por último, en una reunión general con todo el personal de la línea media de mando se hará la puesta en común para la integración de los roles.

Esto no sólo encauzará las formas de trabajo entre Oficina - Obra, sino también permitirá distinguir la ubicación de los espacios y canales de comunicación interna para disminuir la actitud reactiva ante situaciones adversas.

Por lo tanto, se creará el Procedimiento General 06 de Comunicación Interna y Externa para formalizar los procesos comunicacionales en general; y una Política de Comunicación Interna que por un lado, determine los mensajes clave y el valor

de la comunicación (desde la perspectiva de la organización), y por otro describa 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. La misma será explicada en las reuniones y entregada a cada responsable para que puedan comprender su responsabilidad, y por qué y con qué objetivos se realizará.

Cabe aclarar que se implementarán reuniones como el canal principal para formalizar y ordenar todas las conversaciones que quedan en el plano informal y así se generará un *feedback* en cuanto a los temas más importantes y recurrentes sobre el trabajo y en paralelo, sobre las interrelaciones entre Oficina y Obra.

Además, porque entre los dueños y el personal son un total de diez personas, es decir no son necesarios los canales masivos o con representantes por áreas, a su vez las mismas tienen vinculación entre sí y con los dueños, y la complejidad de los mensajes implica la interrelación cara a cara para permitir la consulta y la respuesta en el momento.

Asimismo, para aportar al rol de la Dirección se trabajará sobre el manejo de entrevistas que permitan forjar el mensaje para ciertas tareas que ciertos empleados no han captado correctamente en otro momento o que se debe cumplir estrictamente, además porque permiten escuchar al empleado y darle la posibilidad de preguntar ante alguna duda o sugerencia.

El lenguaje utilizado para los productos comunicacionales será formal puesto que son documentos de la firma que pueden leer no sólo quienes integran Tergen S.A., en cuanto a las reuniones se trabajarán en un tono informal y ameno para reducir las incertidumbre y la reserva a hablar.

Finalmente, se aclara que se valorará la importancia de la aplicación de todo lo propuesto por la norma ISO 9001:2008 y su metodología porque sin ello no se puede certificar pero como se observa se respaldará la potenciación del capital humano de la firma en pro del trabajo en equipo. Puesto que, el sentido de pertenencia fuerte, y una dinámica de comunicación y trabajo clara, son el motor y el sostén de la calidad.

Para abordar las dificultades comunicacionales de Tergen S.A. se detallarán a continuación los lineamientos de la propuesta:

- **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.

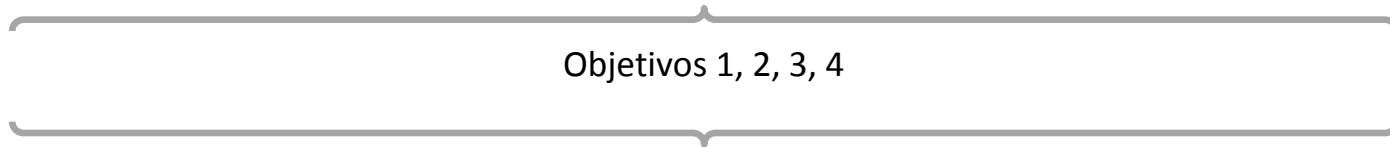
2-Incluir e informar al personal en los aspectos generales y particulares del SGI para implementarlo completamente.

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

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

Para el desarrollo del Plan se toman en primer lugar, como Destinatarios y a la vez, como Responsables a Ivana y Tomás Trevisiol, dueños de la firma, puesto que todo proceso que esté acompañado y orientado por la Dirección impulsará a toda la empresa a adoptar los cambios, porque se deberán convertir en el ejemplo a seguir. *(Objetivo 1, 2, 3 y 4).*

En segundo lugar, todos los empleados de la línea media de mando, es decir Oficina y Obra por su lugar estratégico en la gestión, puesto que trabajan sobre lo administrativo y técnico, toman decisiones y se vinculan continuamente para llevar adelante a la empresa. Por lo tanto, deberán entender su responsabilidad ante el Plan de Comunicación para poder asumir el cambio. *(Objetivo 2 y 3).*



■ Descripción del Plan

A continuación se explicarán las acciones propuestas para cada objetivo específico:

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

En primera instancia se reconoce como fundamental que los dueños establezcan el lugar de Tergen S.A. como empresa, bajo dos puntos importantes:

1- la filosofía de la firma, que comprenderá aclarar su razón de ser (Misión), su horizonte de referencia para la toma de decisiones (Visión), y los principios básicos que dirigen a la organización (Valores). Señalando la particularidad y las necesidades de la firma en la gestión de la calidad.

2-y los temas prioritarios para el negocio, con el objetivo de otorgar sentido y orientar el trabajo para alcanzar los propósitos de la firma.

Una vez concretados se debe comunicar a los integrantes de la línea media de mando para que puedan apropiarlos, y los compartan y los reconozcan en su trabajo.

❖ Reuniones de Estrategia

Se realizarán dos encuentros entre los dueños: uno para el primer punto y otro para el segundo. La idea es que en estas reuniones puedan definir juntos sobre la estrategia global e integral de gestión.

Entonces, deberán Debatir-Decidir-Definir- Comunicar, porque hasta ahora los valores que comparten con los empleados implican el plano de las relaciones y se han forjado por los comportamientos, las vivencias pero no están declarados y defendidos junto a los aspectos sobre el trabajo como empresa constructora, y luego comunicados.

Se aclara que en estas reuniones estará una tercera persona como Coordinadora de las expresiones y puntos de vistas; y que no se incluye al personal para que sea un proceso de desarrollo propio de la Dirección, en el caso de ser necesaria la mirada de los empleados se podrán tomar las entrevistas y encuestas realizadas para esta investigación, las cuales tienen puntos relacionados a este objetivo.

Para la Misión, Visión y Valores se pensarán para que otorguen un marco de coherencia y de sentido a las actividades, y procesos.

Por lo tanto, deberán ser enunciados compartidos por lo demás integrantes de la empresa y para ello serán definidos de forma precisa pero retadora y motivadora para satisfacer el sentido de existencia, desarrollo y trascendencia de Tergen S.A., por ende no deberán quedar en la mera expresión de enunciados

formales que no tienen que ver con las expectativas y la realidad de la empresa.

Para la redacción se deberá tener en cuenta:

- **Misión**

Características principales:

-Es el motivo o razón de la existencia de Tergen S.A., lo que le da sentido y orientación a las actividades;

-Es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción del o los públicos objetivos, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.

-Guía y orienta al personal y los socios sobre cuál es la naturaleza de la actividad de la firma, y hacia dónde va. Facilita a la organización el funcionamiento coherente como una unidad.

-Reconcilia a la organización entre lo que quiere hacer, lo que puede hacer y lo que debe hacer.

Entonces se pensará sobre estos puntos:

1. Identidad: ¿Quiénes somos? En qué cree la organización, cómo son las políticas y prácticas de conducta.

2. Actividad: ¿A qué nos dedicamos? Para qué existe y cuáles son sus metas.

3. Finalidad u objetivos: ¿Para quién lo hacemos? Es muy importante definir quiénes son nuestros clientes en realidad para saber para quién se debe trabajar y cómo.

Cómo evaluar el enunciado de la Misión:

-Claro y comprensible para todo el personal.

-Breve (para facilitar el recordarlo).

-Específico de acuerdo con el negocio u organización de que se trate.

-Contundente, es decir, que identifique las fuerzas que impulsan la visión estratégica.

-Refleja la ventaja competitiva.

-Flexible, pero que bien enfocada.

-Sirve de modelo y medio para tomar decisiones gerenciales.

-Refleja los Valores, Creencias y Filosofía de la organización.

-Es realista.

-Sirve como fuente de energía y punto de unión para la organización.

- **Visión**

Características principales:

-Representa una situación mentalmente desarrollada y desafiante, así como altamente deseable y reconfortante a medio y largo plazo.

-Es una aproximación de cómo la organización evolucionará para atender con eficiencia las cambiantes necesidades y gustos de su público destinatarios.

-Construye un concepto relativamente estable de lo que la organización debe ser y hacia dónde debe dirigirse (las condiciones y estrategias pueden cambiar con el tiempo pero la esencia de la visión puede permanecer inalterable).

-Capacidad de inventar un estado ideal, de situarse y sentirlo emocionalmente, ser proactivos y tenaces para encontrar todas las respuestas a las preguntas que despierta.

Cómo evaluar el enunciado de la Visión:

-Es cualitativa.

-Invita a la transformación, expone la necesidad de un cambio progresivo y positivo, por ende es sistémica porque involucra a todas las partes, sectores y personas.

-Es atemporal, su consecución tiene una proyección dinámica.

-Ayuda a definir la razón de existencia de la organización.

-Promueve acciones para fortalecer y ampliar los recursos organizacionales.

- **Valores**

Características principales:

-Conjunto de creencias que Tergen S.A. tiene sobre determinadas conductas específicas y sobre los fines u objetivos de su existencia.

-Principios básicos que deben ser cumplidos si se quiere sobrevivir en la empresa.

-Con el tiempo algunos valores se convierten en acuerdos tácitos y se convierten en un marco que define lo aceptable y lo no aceptable, lo esperable y lo no esperable en la firma.

En segundo lugar, se deberá pensar y especificar el gran propósito de la firma, para luego especificar los mensajes clave, los cuales comprenden cuatro o cinco temas centrales que deben ser conocidos por su importancia al corto, mediano o largo plazo, por lo tanto será necesaria una comunicación clara hacia los empleados de la línea de mando medio para que comprendan cómo trabajar para alcanzar las metas de la empresa.

Los mensajes clave deben ser:

- Concisos: evitar la jerga y las siglas.
- Activos: hacer que cada frase active.
- Positivos: hablar de lo que uno puede hacer, no lo que no puede.
- Específicos: frente a un desafío particular, y una audiencia particular.

En relación será oportuno definir los objetivos de máxima y de mínima de Tergen S.A. y los roles y responsabilidades de cada empleado (de la línea de mando medio) para su logro.

Se aclara que los mensajes clave se deberán planificar semestral o anualmente, asimismo para corroborar su efectiva apropiación se deberán realizar evaluaciones periódicas (dos o tres veces por año). También se recomienda que para aportar a la consolidación de los roles se describan uno o dos mensajes clave para cada sector.

Los resultados de estas reuniones serán difundidos y explicados en una Charla Informativa grupal en cascada, para su adecuada comprensión y en consecuencia, lograr la integración hacia un rumbo claro y concreto. Se aclara que la Misión, la Visión y los Valores serán plasmados en todo soporte que hable de la firma, los demás aspectos quedan en el marco de las reuniones por ser propios de la organización interna de la empresa.

Los siguientes objetivos estarán plasmados en la Política de Comunicación Interna pero tendrán acciones particulares con el fin de reducir incertidumbres y preveer situaciones ante el desarrollo de los canales de comunicación.

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

Esta acción tendrá como objetivo responder a la demanda que surgió en las entrevistas en profundidad sobre la necesidad de un seguimiento y profundización en el SGI, para ello se realizarán charlas generales a toda la línea media de mando sobre qué es, para qué se implementa, cuáles son partes más importantes, y luego se establecerán capacitaciones (tipo de formación de choque, es decir intensivas) por área sobre el SGI una vez establecida la definición de roles, puesto que permitirán incorporar y fortalecer la función de cada uno ante el sistema. Luego, se desarrollarán puestas en común entre Obra y Oficina en las reuniones generales de equipo de trabajo.

Charla Informativa grupal en cascada:

Modalidad: Obligatoria.

Lugar y horario: en la Oficina, al mediodía que es cuando el personal de obra puede dejar a los obreros comiendo y así trasladarse a la oficina. Almuerzo de por medio pueden desarrollar la reunión.

Coordinador/a.

Expositores: Directorio.

Destinatarios: empleados línea media de mando.

Temas

-¿Qué comprende la norma ISO 9001:2008, Gestión de la Calidad y la norma OHSAS 18001:2008, Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional?

-¿Qué es el Sistema de Gestión Integrado?

-¿Cuáles son sus documentos más importantes y cuáles son sus fines? Y ¿Cómo influyen en los procedimientos particulares?

Capacitaciones mensuales (según la cantidad de procedimientos) por sector (Obra y Oficina):

Modalidad: Obligatoria.

Lugar y horario: en una obra que concentre a todo el personal de obra; y en la oficina con el personal que trabaja en la misma. En ambos lugares, al mediodía almuerzo de por medio o a la tarde antes de que terminen las tareas.

Coordinador/a.

Expositores: Directorio.

Destinatarios: empleados línea media de mando.

Introducción: Falencias en la implementación de procedimientos y sus causas; y los aspectos a mejorar, y sus consecuentes beneficios.

Temas

-Explicación de los objetivos y de la forma de aplicación de cada procedimiento utilizado.

-Importancia del seguimiento particular de cada uno.

-Metas de cumplimiento de los procedimientos a corto, mediano y largo plazo.

Luego, repetir estos mismos temas pero con los procedimientos que aún no han sido implementados.

Reuniones de equipo de trabajo generales:

Modalidad: Obligatoria.

Lugar y horario: en la Oficina, al mediodía que es cuando el personal de obra puede dejar a los obreros comiendo y así trasladarse a la oficina. Almuerzo de por medio pueden desarrollar la reunión.

Coordinador/a.

Expositores: Directorio.

Destinatarios: empleados línea media de mando.

Análisis

- Procedimientos en avance y procedimientos a optimizar.
- Falencias de la implementación y sus causas.
- Determinación de los responsables.
- Aspectos a mejorar.
- Beneficios particulares y generales.

También, se podría redactar para todo el personal que ingrese una “Carta de Bienvenida” que contenga una carta de presentación de los dueños, explique la Misión, Visión y Valores, el SGI, su política, el objetivo de su implementación, los eventos de la empresa, el equipo de trabajo y los canales de comunicación interna.

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

El objetivo si bien será desarrollado en la Política de Comunicación Interna, para su realización se desplegarán al menos dos *focus group*, uno por Obra y otro por Oficina. Esta herramienta permitirá obtener información sobre las opiniones, actitudes y experiencias, puesto que es un medio para recopilar rápidamente información y puntos de vista para poder trabajar en las reuniones de equipo de trabajo.

Por lo tanto, se determinarán similitudes o diferencias en puestos similares, definirán las tareas más importantes, asimismo, se precisará el lugar de los dueños ante todo ello, lo cual permitirá fijar directivas y descentralizar decisiones. Por lo tanto, la dinámica será la siguiente:

Focus group (la misma forma de trabajo tanto para Obra como para Oficina):

Modalidad: Obligatoria.

Lugar y horario: como llevarán alrededor de dos horas, en un horario que los empleados decidan que no les perjudique el cumplimiento de tareas.

En obra, en un obrador que concentre a todo el personal y en Oficina en donde están los escritorios, que es un espacio amplio. Como serán en los lugares de trabajo y sin la presencia de los dueños, se les pedirá a los mismos que eviten presentarse o realizar consultas sobre temas operativos, para permitir que la reunión fluya.

Coordinador/a.

Integrantes de cada área.

Inicio: Un juego de dados que permita amenizar la charla y disponer a mayor confianza. Cada persona tiró dos veces el dado y según el número resultante se debía expresar lo siguiente:

- 1. Una mentira dicha
- 2. Una manía o costumbre
- 3. Un sueño no cumplido
- 4. Una muletilla
- 5. Un sobrenombre nunca revelado
- 6. Un defecto no asumido

Tema 1) La Oficina en Tergen S.A. / La Obra en Tergen S.A.

-¿Qué representa para Tergen S.A.?

-¿Qué objetivos tiene?

-¿Qué necesidades tiene?

Tema 2) El Rol, Los Roles

¿Qué rol ocupás?

¿Cuál es el aporte de tu rol a la empresa?

¿Qué necesidades tiene tu rol?

¿Cómo interviene (Obra u Oficina) en tu rol?

¿Cómo interviene Ivana y Tomás en tu rol?

Tema 3) Coordinación

¿Qué situaciones resuelven juntos?

¿Cómo las organizan?

¿Cómo intervienen Tomás e Ivana?

El resultado arrojado de ambos *focus group* es orientar a los dueños para diseñar los “Instructivos de Trabajo” (que cumplirá la función de Anexo del procedimiento PG 05, gestión de los recursos humanos), que en forma general determinarán los siguientes aspectos, en una lógica que comprenda qué se espera del empleado y que puede reclamar:

-Prioridades del rol

-Tareas principales

- Problemas frecuentes (causas)
- Prevención de problemas
- Las necesidades comunicacionales del rol
- Programación de tareas futuras

Esto permitirá que reorganicen la estructura de roles para que cada empleado comprenda y se adecúe la importancia de su lugar y la del resto.

Por lo tanto, serán expuestos en Reuniones de equipo de trabajo generales donde se realizará la 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 para disminuir la cultura reactiva y lograr la ejecución plena del SGI.

Por lo tanto, a continuación se explicará la redacción del contenido.

❖ Procedimiento General 06 “Comunicación Interna y Externa”

1. Objeto: comprende describir el fin, entonces explicará definir la metodología mediante la cual se articula la comunicación interna y externa en materia de Calidad, Seguridad y Salud Ocupacional; el desarrollo de las capacidades comunicacionales para facilitar la coordinación y el flujo de la información entre los diferentes niveles y funciones de la organización; especificar las técnicas y canales de comunicación externa; entre otras.

2. Alcance: implica definir qué áreas y tareas comprende, por lo tanto en este momento de la firma, en cuanto al aspecto interno, sólo se aplicará al Directorio, a toda la línea media de mando (jefes, administrativos, capataces, arquitectos e ingenieros que manejen las obras y administrativos de personal, compras y técnica, es decir quienes forman el plantel estable y de quienes depende la organización y los procesos); en cuanto al aspecto externo, las entidades afines y los clientes actuales, y futuros.

3. Definiciones/Abreviaturas: de Comunicación; de Comunicación interna (CI); de Comunicación externa (CE); de Reuniones generales; y de Canales de Comunicación.

4. Responsables: Responsable de Comunicación, que deberá elaborar el Plan Anual; Coordinar los procesos y herramientas de comunicación; diseñará y controlará el desarrollo integral de los mismos; Mantener actualizado los registros correspondientes.

Directorio: deberá aprobar el Plan; mantendrá charlas con el responsable de Comunicación para actualizar información y analizar el estado de la comunicación en general; hará cumplir este procedimiento.

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

5.1 Comunicación interna

Como elemento primordial para el trabajo sobre este aspecto se debe elaborar un Diagnóstico cada dos años (a principio de año), que determine cuáles son las problemáticas, quiénes están implicados. El mismo deberá tener objetivos claros de conocimiento (que se desarrollan a partir de un objetivo general y varios particulares que ayudan a orientar la investigación). En base a las debilidades y potencialidades que arroje, se deberá trabajar un plan específico de trabajo.

Para que se desarrolle en pro de la mejora se trabajarán desde la comunicación estratégica, y su herramienta principal serán las reuniones sobre cuestiones de cada área, pero si el tema lo amerita se deberán realizar puestas en común o

reuniones informativas grupales en cascada para formar el trabajo en equipo. Asimismo, los dueños además deberán remarcar los objetivos de la empresa y los propósitos definidos para una etapa o año en particular.

La Estrategia, en la misma se determinará cómo se vincularán integral y sistémicamente cada una de las acciones necesarias para resolver las problemáticas. Funcionará como una guía a la hora de describir las acciones concretas.

5.1.1 Elaboración y seguimiento

Para alcanzar los propósitos, la política de comunicación interna será el elemento mediador de las relaciones entre los miembros de la organización y la estructura de la misma. 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.

La misma contendrá una programación de las acciones según la vinculación y la importancia para lograr los objetivos de comunicación. De las cuales las reuniones informativas grupales en cascada y las reuniones de equipo de trabajo formarán parte de los **registros** de este procedimiento.

5.1.2 Canales de Comunicación Interna

-Canales de Difusión: son aquéllos que si bien permiten el diálogo, implican básicamente la transmisión de uno o varios aspectos de interés con el fin de aclarar, elevar o presentar algún tipo de información.

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

-Canales de Comunicación: apuntan a la bidireccionalidad de los mensajes, la posibilidad de escucha y el intercambio inmediato de opiniones pero encauzadas bajo el objetivo de la empresa o alguna cuestión en particular a resolver.

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

Otros:

-Radio: Se utilizará permanentemente entre todas las áreas como elemento básico de transmisión de información.

-E- mail: para enviar documentación, realizar pedidos, efectuar consultas, entre otras. Si se desarrolla de personal de Oficina a Obra, se deberá realizar un aviso previo por radio, puesto que en Obra no están continuamente conectados a Internet.

5.2 Comunicación externa

Se realizará básicamente con los clientes y con entidades que afecten la Calidad y Seguridad y Salud Ocupacional, como aquellas que:

-realizan servicios tercerizados a la empresa y que asisten en lo administrativo de la misma,

-entidades públicas,

-proveedores.

5.2.1 Canales de Comunicación Externa

Se realizará en general por medio de:

-E-mails en los cuales quedará constatado el envío y recepción de la información con fecha y hora.

-Teléfono para consultas y avisos.

- Entrevistas ante temas relevantes que deban ser tratados entre integrantes de la empresa y una organización relacionada.

-Diseño de la página web de la empresa, la cual servirá como difusión sobre cómo la empresa desarrolla su actividad (la filosofía de trabajo y el tipo de gestión), el equipo humano, los trabajos más importantes, entre otras, es una herramienta que permitirá que Tergen S.A. forme parte del mercado virtual y por ende, pueda tener mayores posibilidades de ser reconocida y

diferenciada de las empresas del rubro. Asimismo, se impulsará el desarrollo de la misma como herramienta de conexión interna entre los mandos medios a partir de una Intranet o elementos similares.

-Carpeta de Presentación: para hacer conocer el servicio que brinda la firma, se redactará y diseñará con el fin de mostrar qué hace y cómo lleva a cabo sus trabajos con el objetivo de generar relaciones comerciales con futuros clientes.

- Con respecto a licitaciones:

En este punto existen tres grandes etapas en las cuales se llevarán a cabo diversas comunicaciones formales, las cuales se detallan a continuación:

1. *Presentación a una licitación* comprenderá:

-el pliego de bases y condiciones que generará el futuro cliente y

-circulares que se enviarán al cliente para aclarar dudas respecto al pliego,

- la propuesta de la empresa (documentación legal y financiera, planos e informes técnicos).

2. *Ejecución de la Obra:*

-reunión lanzamiento de obra, en la cual el cliente se dará los lineamientos generales y enfatizará en los aspectos más importantes del pliego.

-libro de obra, en el cual tanto el personal de obra como el Inspector (quien representa al cliente) dejarán plasmados todos los factores relevantes al desarrollo del servicio, asimismo todos aquellos aspectos que serán una no conformidad.

3. *Post- ejecución de la Obra:*

Una vez finalizado el servicio la empresa implementa una encuesta (R01-PO-12), para medir la satisfacción de los clientes y promover la mejora continua, según las siguientes variables: Calidad de los trabajos realizados; Idoneidad del Personal; Cumplimiento de plazos; Grado de compromiso con el trabajo; Seguridad en el trabajo; Entrega de documentación; Disponibilidad de recursos; Trato General; Respuesta ante urgencias.

❖ **Política de Comunicación Interna**

Una vez establecidos los objetivos de la organización se debe establecer las reglas de juego para alcanzar dichos propósitos. En consecuencia, la política de comunicación interna será el elemento mediador de las relaciones entre los miembros de la organización y la estructura de la misma.

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 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.

Contenido:

- **Introducción:** dentro de los temas que contendrá, los más significativos serían la importancia del desarrollo de la misma para la firma, que el logro de sus metas dependerán de todos sus integrantes.
- **Razón de Ser de Tergen S.A:** Misión-Visión y Valores - Mensajes clave para cada año.
- **Valores asociados a la comunicación:** por ejemplo, Transparencia, Participación, Respeto, Veracidad, Diligencia y Colaboración.
- **Metas:** explicitar que con la puesta en marcha de dicha política se busca principalmente establecer modos claros de cómo manejar la comunicación dentro de la empresa para formar redes de trabajo que realicen sus labores dentro de unos mismos parámetros de acción de comunicación.

- **Responsables-Destinatarios:** Dirección y personal de la línea media de mando.
- **Programación:** aclaración que se modificarán según los diagnósticos anuales y que su redacción será anual o semestral, según las necesidades que se detecten. En este caso responde al análisis obtenido en la investigación.

Desarrollo de canales: se sistematizará las conversaciones por medio de reuniones para evitar el rumor, evitar problemas y generar integración, en cada área y entre ambas, a la vez crear charlas informativas sobre la razón de ser de la empresa y su gestión, y la implementación de la calidad, además fortalecer las directivas de los dueños.

Canales de Difusión: su función será elevar y definir el nivel de información de los integrantes de la empresa sobre el proyecto en sí mismo y sobre los temas más importantes referentes a calidad.

-Reuniones informativas grupales en cascada: Serán llevadas a cabo en primera instancia y deberán ser previamente planificadas con objetivos definidos, un temario definido de antemano y su desarrollo, preparación mínima (convocatoria y organización).La exposición comprometerá al Directorio y el destinatario será el personal de obra y oficina.

Temas a tratar según lo diagnosticado, por orden de importancia:

- 1) Comunicación del marco de referencia y los mensajes clave de Tergen S.A.: los dueños deberán presentar estos temas al personal para aclarar los lineamientos del proyecto, una vez presentado ello se podrá pasar a determinar cómo favorecerá la 2) Información sobre la implementación del SGI.

Por lo tanto, el punto 1 y 2 serán trabajados con todo el personal de la línea media de mando, pero el punto 2 se trabajará con Obra por un lado y Oficina por el otro. Puesto que, los roles y aspectos del SGI tienen diferentes temáticas, sin embargo luego se expondrán y se realizará una puesta en común de los resultados en las Reuniones de equipo de trabajo para que se comprenda la importancia de cada parte, como equipo y cómo ello interviene en la calidad.

Cantidad de Reuniones estimadas por tema:

-Una para Comunicación del marco de referencia y los mensajes clave de Tergen S.A.

-Una para Información e inclusión sobre la implementación del SGI.

Canales de Comunicación: Con este tipo de canales se apunta a la bidireccionalidad de los mensajes, la posibilidad de escucha y

el intercambio inmediato de opiniones pero encauzadas bajo el objetivo de la empresa.

Se aclara que en esta etapa de la empresa lo que se propone es un cambio hacia la calidad, para ello se debe tratar de lograr una transición de las actitudes personales, estas “representan la disposición individual del personal (también del Directorio) ante las situaciones del quehacer diario”² para provocarlo, se deben cumplir ciertas premisas:

1. Que el personal pueda responderse satisfactoriamente a la pregunta ¿Qué gano yo con este cambio?(Más allá de lo económico);
2. Que sea un cambio real en la empresa, en los sistemas, en los procedimientos. Que el empleado vea que no sólo ellos han de cambiar, la empresa también lo está haciendo;
3. Que el personal vea en sus superiores un ejemplo en el que mirarse para el cambio deseado;

En cuanto a esto, se debe tener en cuenta que las desviaciones actitudinales se dan en Tergen S.A. por el “No quiero hacerlo”, del tipo pasivo porque hay desconocimiento que genera desinterés y desmotivación, y a veces el exceso de trabajo genera rechazo. Además, se combina con “No sé hacerlo”, es decir

² **Cela Trulock, José Luis;** *Calidad: Qué es. Cómo hacerla, ISO 9000*, cap. 3 “El entorno de la calidad” pág. 27.

es una actitud que exige formación, por ende “No puedo hacerlo” que es una falta de dotación para esa tarea o actividad.

Para lograrlo se desarrollarán dos tipos de formación en estos canales:

-De choque: de forma intensiva para enseñar un cambio en la organización, o en los sistemas o en cualquier otra materia que lo pudiera necesitar.

-De reciclado (sobre temas de organización, sensibilización y motivación): Sobre aspectos que hay que recordar con cierta periodicidad, porque trata de temas que fueron objeto, en su momento de una formación de choque y hay que rever.

Reuniones de equipo de trabajo: Deberán ser previamente planificadas con objetivos definidos, un temario definido de antemano, preparación mínima (convocatoria y organización), presencia del Directorio, personal de Obra y Oficina. Asimismo, deberán ser plasmadas en un registro escrito y de ser necesario oral para que se pueda retomar en otras reuniones y permita evaluar el progreso de las mismas.

Tratarán sobre temas generales (que implique la presencia de la Dirección, Obra y Oficina) y sobre temas particulares (que implique la presencia de todos los integrantes de cada área o de dos áreas que necesite resolver con personal de

otra, alguna situación y requiera la presencia de alguno de los dueños).

Temas generales: por ejemplo, sobre los procedimientos del SGI, la puesta en común de la estructuración de roles, o cuestiones operativas/técnicas. Aquí más que nada se trabajará con situaciones que comprendan la expresión de todos, y la coordinación entre Obra y Oficina con el fin de integrar ambas partes y desarrollar la capacidad de trabajo en red.

Temas particulares: por ejemplo, analizar las falencias sobre la implementación de los procedimientos del SGI, las dificultades de resolución de problemas, la falta de comprensión de ciertos aspectos, entre otros.

Entrevista jerárquica de transmisión de directrices: se aconseja su uso para cuando sea necesario fijar mensajes importantes. Para ello los dueños convocarán a uno o varios empleados para trasladar nuevas pautas o criterios en la función de esa persona. Esto en el caso que sea necesario reforzar algún tema o rever alguna tarea con un empleado o sector en particular. Se aclara que la Dirección dirá qué espera lograr y quién ejecutará tendrá la libertad de establecer cómo lograrlo para consolidar la responsabilidad auto-controlada de las estructuras planas y en red, pero aclarándole o recordándole que es lo importante.

-Evaluaciones: Con el fin de corroborar el progreso de las herramientas se desarrollarán breves encuestas sobre la aplicación de lo planteado, sobre los temas de reuniones anteriores, exámenes para medir la fijación de los temas, entre otros. Se recomienda para temas globales realizarlas cada dos meses y para temas puntuales que se relacionan con otro tema a tratar cada quince días. Luego, se analizarán los resultados del seguimiento.

Calendarización

| Acciones/ Mes de Ejecución | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Reuniones de Estrategia | ■ | | | | | | | |
| Charla Informativa grupal en casada sobre el marco de referencia de la firma | ■ | | | | | | | |
| Charla Informativa grupal en casada sobre el SGI | ■ | | | | | | | |
| Focus Group-Instructivos de Trabajo | ■ | ■ | ■ | | | | | |
| Capacitaciones mensuales del SGI | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Reuniones de Equipo de Trabajo sobre el SGI | | | | ■ | | | ■ | |
| Reuniones de Equipo de Trabajo sobre los roles | | | | ■ | | | ■ | |
| Procedimiento General 06 Comunicación Interna y Externa | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Política de Comunicación Interna | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Carta de Bienvenida | | | ■ | | | | | |
| Entrevista jerárquica de directrices | | | | | ■ | | | ■ |
| Evaluaciones | | | | ■ | ■ | | ■ | ■ |

Cuadro de prioridades

Se recuerda que cada acción responde a necesidades concretas planteadas en el Diagnóstico. No obstante, según la urgencia que requiere su ejecución, se esquematizará las acciones según el grado de prioridad.

| Acciones/Prioridad | Baja | Media | Alta |
|--|------|-------|------|
| Reuniones de Estrategia | | | |
| Charla Informativa grupal en casada sobre el marco de referencia de la firma | | | |
| Charla Informativa grupal en casada sobre el SGI | | | |
| Focus Group-Instructivos de Trabajo | | | |
| Capacitaciones mensuales del SGI | | | |
| Reuniones de Equipo de Trabajo sobre el SGI | | | |
| Reuniones de Equipo de Trabajo sobre los roles | | | |
| Procedimiento General 06 Comunicación Interna y Externa | | | |
| Política de Comunicación Interna | | | |
| Carta de Bienvenida | | | |
| Entrevista jerárquica de directrices | | | |
| Evaluaciones | | | |

