

U E Siglo 21



Lic. Relaciones Públicas e Institucionales

Modalidad Tutorial a Distancia

Trabajo Final de Graduación

Comunicaciones Internas: Triton Argentina S.A

Alumna: Bernardita MANUCCI

CAED: LIC. Noelia GIORDA – María José VILLA

Córdoba, Abril de 2011

INDICE

I ETAPA: DIAGNÓSTICO

Introducción.....	3
Tema.....	5
Objetivos de Indagación.....	6
Marco Teórico de Conceptual.....	7
Marco Institucional.....	20
Diseño Metodológico de Investigación.....	31
Resultados del Diagnóstico.....	41
Análisis de factibilidad.....	43

II ETAPA: APLICACIÓN

Objetivos de Intervención.....	44
Plan de Acción.....	45

Definición de Acciones de Relaciones Públicas e Institucionales:

Acción n° 1: “Fomentando la participación de todos en la Comunicación Interna”...47	47
Acción n° 2: “Nuevos Soportes de Comunicación Interna”.....	50
Acción n° 3: “Comunicando Novedades”.....	54
Acción n° 4: “Triton, Somos Todos”.....	56
Acción n° 5: “FM en el Yacimiento”.....	58
Acción n° 6: “Conociendo Nuestros Valores, Juntos”.....	60
Conclusión.....	64
Presupuesto.....	66
Gantt.....	67
Bibliografía.....	68

Anexos

Introducción

Actualmente, las Relaciones Públicas e Institucionales son una disciplina que muchas organizaciones están aplicando cada vez más para dirigir y gestionar la comunicación dentro éstas.

Sin embargo, muchas veces se omite el hecho de que la comunicación debe ser planificada y ordenada debido a que en función de ella, se establecerán las relaciones con otras instituciones, con sus miembros y con los destinatarios de sus actividades.

En el caso de la organización objeto de estudio, Triton Argentina S.A en su Yacimiento Minero “Manantial Espejo”, tiene la necesidad de vincularse con su público interno cotidianamente mediante flujos de comunicación que requieren de la planificación y orden como un sistema, donde la comunicación interna sea el eje fundamental para que el engranaje organizacional interno funcione correctamente.

Teniendo en cuenta que la comunicación constituye un elemento fundamental dentro de las organizaciones, al propiciar la coordinación de las actividades entre los individuos que participan de la vida organizacional, posibilitando el alcance de las metas organizacionales, es que Triton Argentina S.A. en su Yacimiento Minero Manantial Espejo transitando la etapa de constitución como organización fuerte en el mercado, tiene la necesidad de pensar su sistema de comunicación interna de modo estratégico, como herramienta primordial de gestión para la concreción de sus objetivos empresariales.

Es en este contexto es donde entra en acción un profesional de Relaciones Públicas e Institucionales, ya que es la persona acreditada quien dentro del marco de una disciplina tridimensional (psico-social-administrativa), podrá realizar un completo diagnóstico del sistema de Comunicación Interna, el cual mediante la información provista por diversos procedimientos de investigación serán el “in put” en la toma de decisiones estratégicas y directrices que se desplegarán en el diagnóstico. De esta forma, el cruce de datos tiene como propósito fijar los ítems de las conclusiones generales de la etapa de indagación, las que a su vez, delinearán los objetivos del plan de Relaciones Públicas e Institucionales.

En la etapa de indagación se plantearán objetivos tales como, caracterizar el público interno de Triton, a fin de conocerlo en profundidad para diseñar el plan de acción a su medida, se analizarán los objetivos de comunicación para una posterior puesta en

marcha de acciones comunicacionales efectivas, como así también la optimización de los sistemas formales e informales existentes, además se indagará sobre las expectativas y necesidades que requieren de la comunicación con los empleados, opinión más que valiosa, siendo éstos uno de los capitales más importante dentro de la organización.

La concreción de ello derivará en un plan integral de Relaciones Públicas e Institucionales, que llevado a cabo de modo responsable y profesional, garantizará que su organización capitalice la inversión de recursos realizada en importantes beneficios.

La correcta gestión de la comunicación interna puede entre otros beneficios, favorecer la imagen institucional, y es aquí donde tiene lugar la coexistencia de la comunicación interna y externa y su relación de interdependencia, teniendo en cuenta que los empleados actúan también como agentes transmisores de la imagen, es decir que si ellos creen en su trabajo y confían en la organización, el alcance de los objetivos propuestos es viable.

Tema

“Sistema de Comunicación Interna, Caso: TRITON Argentina
S.A – Yacimiento Manantial Espejo”

Objetivos de Indagación

Objetivo General:

Analizar las comunicaciones internas de Triton S.A, para determinar las necesidades de implementar estrategias de Relaciones Públicas e Institucionales, adecuadas a las necesidades de la Organización.

Objetivos Específicos:

Identificar al público interno.

Explorar el Sistema formal e informal de comunicación Interna de la organización.

Analizar los canales de comunicación interna.

Indagar sobre las expectativas y necesidades de información que tiene el público interno.

Marco Teórico Conceptual

Introducción

Las Relaciones Públicas se incorporan en la empresa para consolidar, acrecentar, mantener y proyectar su imagen, integrar el personal, afianzar sus relaciones y consolidar las comunicaciones, siendo éstas el punto inicial de toda acción de Relaciones Públicas (Illescas; 1995:73)

Es el profesional de esta disciplina quien se encargará pues de planificar y organizar las comunicaciones organizacionales tanto para su público interno como externo. De aquí se puede deducir la importancia que ha adquirido dentro de las organizaciones modernas el desempeño de esta disciplina, ya que los cambios en el contexto donde están insertas las organizaciones es dinámico y requiere de la adaptación constante de éstas al mismo, si se pretende sobrevivir a la vorágine del entorno. Como resultado se busca una armonía y consenso comunicacional en el interior, para luego proyectar coherentemente hacia el exterior de la organización. Esto se logrará mediante la adhesión global de los distintos estamentos organizacionales a través de una correcta gestión de Comunicación Interna, generando conciencia de la importancia que tiene la comunicación para la consecución de las metas organizacionales.

A continuación para sustentar teóricamente el presente trabajo, es necesario desarrollar conceptos tales como: Organización, Comunicación, Comunicación Interna, Públicos, función de la comunicación respecto al público.

Cabe destacar que todos estos elementos coexisten cotidianamente en la vida organizacional y de la correcta integración de ellos resulta la sinergia necesaria para llevar a cabo y cumplir los objetivos que se ha propuesto la organización.

Consideramos que el proceso de comunicación interna se comienza a gestar desde la misma concepción de la organización y es en ese preciso momento donde se vislumbra la necesidad de comenzar a ordenar la información que circula en su interior, clasificándola según la pertinencia de la misma a los objetivos que se buscan, dando forma a los mensajes, optimizando los canales y soportes transmisores de ella.

En palabras de Antoni Torvá, “la comunicación interna existe por si misma. En cualquier organización, desde el mismo momento de su constitución, se ponen en

marcha todos los circuitos de comunicacionales internos y externos de las relaciones interpersonales. Lo que puede no existir en la empresa es la organización de esta comunicación, los canales formales de comunicación, que actúen como elemento catalizador de cara a la consecución del objetivo social” (citado en José D. Barquero Cabrero; 1994: 654).

Organización

Es pues el tipo de Organización lo que se será determinante para delinear el estilo y diseño del sistema de comunicación interna, este sistema nace dentro de una determinada organización con todas las características que la hacen única como entidad.

En palabras de Bonilla Gutiérrez, puede definirse a una Organización como un sistema social donde la acción coordinada y la interrelación de los individuos conduce a la consecución de fines comunes, mediante la división del trabajo (1994:25). Entonces, nos atrevemos a decir luego de esta cita, que es en los términos “coordinación” e “interrelación”, donde se cristaliza la función que cumple necesariamente la comunicación, siendo el elemento que aglutina, que liga a los individuos dentro de una organización haciéndolos funcionar como un sistema para la consecución de las metas propuestas. Ahora bien, cuando decimos Organización como Sistema nos estamos refiriendo a un modelo de organización conformado por un conjunto organizado de partes o subsistemas que interactúan entre sí y con el medio, y la alteración de una de sus partes afectará a la totalidad de la organización. Esta condición hace que veamos a la organización como un todo complejo e indivisible.

Comunicación:

Siguiendo el planteo teórico expuesto hasta aquí y asumiendo a la organización como un sistema podemos decir que la comunicación es un subsistema que sucede dentro de la organización e interactúa con los demás elementos de la misma.

En este sentido Ángel Letteriello, nos dice que la organización como sistema se encuentra en un supra sistema: su medio ambiente inmediato y en un macro sistema: la sociedad; para dar respuesta a las demandas de dichos sistemas mayores, la organización debe relacionarse con ellos a través de procesos de comunicación cuidadosamente diseñados para tales fines (1995:57).

La Comunicación es el motor de la organización, sin ella no sería posible el logro de las metas organizacionales; y para comprender los cambios que ha sufrido con el tiempo aquella, es necesario mencionar las diferentes posturas de las teorías organizacionales respecto a la Comunicación, las cuales de acuerdo a las distintas escuelas postulan de diversos modos el rol de la comunicación en las organizaciones según el enfoque del cual se tratara.

Por un lado la Escuela Clásica de organización (administración-científica), no considera a la comunicación interna como elemento clave para el alcance de los objetivos, postula a la comunicación como un simple instrumento para la transmisión de órdenes en sentido vertical-descendente (superiores a subordinados) y desconoce la existencia de la comunicación en cualquier otra dirección. Para la Escuela de las Relaciones Humanas, la comunicación es solo un instrumento de autoridad, sin embargo reconoce la existencia de la comunicación informal al margen de su estructura formal. Esta escuela incluye a la motivación como un elemento influyente en la producción, considerando a la comunicación horizontal y la retroalimentación en el proceso de comunicación.

Por otra parte, y siendo aquella la teoría que adoptaremos, la Escuela de los Sistemas Sociales otorga una importancia central a los diferentes flujos comunicacionales que se dan dentro de la organización, y entre ésta y su entorno. Dicha escuela sostiene que optimizando la comunicación Interna y la externa (con el medio), el funcionamiento de cada una de las partes y la organización en general también se optimizarán. Por todo ello podemos afirmar que la comunicación tanto interna como externa, formal e informal, horizontal, vertical en ambas direcciones, constituyen el elemento clave para la correcta marcha de la organización.

Tomando las palabras de Bonilla Gutiérrez, la Comunicación da vida al Sistema organizacional puesto que constituye el medio para obtener la acción de todos sus integrantes; en toda organización el proceso comunicativo ocupa un lugar destacado, ya que actúa como catalizador de las relaciones personales e institucionales (1995: 36).

Cuando se refiere a “proceso”, significa que la comunicación es dinámica, continua e irreversible y está ligada directamente al contexto (tiempo y espacio en el que transcurre), a éste proceso lo componen el canal a través del cual opera aquel, el código conjunto de habilidades comunicativas que tienen en común emisor y receptor, y la respuesta que se espera del mensaje emitido, llamado también retroalimentación o

feedback, que no es otra cosa que la verificación de efectividad que puede hacer el emisor de un mensaje a través de la reacción del receptor.

Habiendo descrito de modo global y general la comunicación y su proceso podemos avanzar hacia una forma más específica de comunicación que tiene lugar dentro de la organización: La Comunicación Interna.

Comunicación Interna

Se entiende por comunicación Interna a aquella comunicación que sucede en el seno de la organización. Según Avilla Lammertyn, se trata de un proceso integrador entre la dirigencia institucional y todos sus estamentos, buscando que se cumpla una favorable “Indoor image o imagen interna” (1997: 207).

Cuando nos referimos en esta definición a las comunicaciones internas como un proceso integrador necesariamente estamos diciendo que es imprescindible apuntar a la participación de los empleados en ella, para que la comunicación pueda satisfacer las necesidades mutuas de los actores que participen en ella (dirigentes-empleados). Es propicio recordar que los empleados son a su vez los voceros que fuera de la organización tendrán opiniones valiosas y que serán parte de la imagen que será percibida por el entorno. Lograr que el empleado se ponga la “camiseta de la organización” es también un objetivo que se puede obtener mediante un plan coherente y estratégico de comunicaciones internas.

Las comunicaciones de la organización además de servir como mecanismo que permita que en una organización todo el mundo sepa por qué hace su trabajo y, como se hace el mismo, también deberán crear un clima tal que el empleado sienta que su bienestar personal, sus objetivos y los de su familia están involucradas con el bienestar y las metas de aquélla.

De acuerdo a lo expuesto en su libro Imagen Positiva, Justo Villafañe indica que la comunicación interna posee cuatro vectores diferentes según el sentido direccional de la comunicación: Descendente, Ascendente, Horizontal y Transversal. El grado de inclinación del vector define el “qué” y el “para qué” de los medios, vehículos y actuaciones, permitiendo esto diseñar el “cómo” de manera tal que se convierta en un mecanismo vertebrador e integrador de la actividad humana en la empresa (1993:254).

Vector descendente: La comunicación interna, a través de su vector descendente, debe narrar a todos los públicos internos la historia económica de la empresa (actividades, procedimientos técnicos, estructura etc.), y la historia del colectivo humano que la forma (reglas de juego, actividades formativas, promoción, información, etc.), Los objetivos en este caso, son implantar y fortalecer la cultura de la organización y reducir la incertidumbre del rumor para: asegurar que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización, lograr credibilidad y confianza, extender la idea de participación, agilizar los canales de transmisión de la información, fortalecer los roles jerárquicos y favorecer y hacer operativa la comunicación (1993:255).

La satisfacción de los objetivos anteriormente expuestos dependerán más de la veracidad y transparencia del contenido que del soporte que los transmitirá, generalmente se utilizan medios escritos tales como: tabloneros de anuncios, publicaciones periódicas, folletos, videos, entre otros.

Vector ascendente: El objetivo de este tipo de comunicación es favorecer el diálogo social en la empresa para: que todos se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos, que afloren energías y potencialidades ocultas, el máximo aprovechamiento de las ideas, se favorezca el autoanálisis y la reflexión y por último se estimule el consenso (1993:256).

Para este tipo de comunicaciones se suele utilizar: los sistemas de sugerencias (participación), las jornadas de despachos abiertos (fortalece la comunicación vertical), teléfonos de servicio (acceder a la información), etc.

Vector horizontal: El objetivo de la comunicación horizontal es implicar a todas las personas para: fortalecer la comunicación de individuos entre los distintos departamentos y en el interior de éstos, facilitar los intercambios interdepartamentales, hacer posible un proyecto de empresa basado en la participación, mejorar el desarrollo organizativo, incrementar la cohesión interna y por último agilizar los procesos de gestión (1993:258).

Los soportes más adecuados para favorecer la comunicación horizontal se basan en la formalización de reuniones, encuentros y eventos que permitan el dialogo y el contraste de opiniones (reuniones de fin de año, entrega de distinciones, días de puertas abiertas, festejos por aniversarios y cumpleaños etc.)

Vector transversal: Su objetivo primordial es configurar un lenguaje común y actividades coherentes con los principios y valores de la organización en todas las personas y grupos de la misma con el fin de: promover nuevas mentalidades, modificar ciertos comportamientos, elevar el espíritu de trabajo en equipo, hacer más visible la aportación individual, aumentar el rendimiento, ganar eficacia y satisfacción, incrementar la competitividad y dinamizar el potencial creativo y la innovación (1993:259).

Para apoyar la comunicación en este sentido, se utilizan técnicas tales como: grupos de gestión, equipos de proyecto, clasificación de funciones, auditorías internas, dialogo superior-subordinado.

A su vez, dentro de la comunicación interna se establecen dos formas de desarrollo muy diferenciadas y con características muy concretas:

- La Comunicación Formal: está definida por la propia estructura jerárquica de la empresa, puede controlarse de forma planificada; ésta contiene informaciones relativas a la realización de las tareas y actividades del trabajo.
- La Comunicación Informal: se define dentro de las relaciones interpersonales; es muy dinámica, es espontánea y de difícil control, ya que es el personal quién la establece fuera de toda rigidez laboral.

Cuando se piensa en un plan de comunicaciones internas, por lo general se está pensando en algo programado y estructurado institucionalmente, pero debemos tener en cuenta el aspecto informal que tiene la comunicación al que debemos asignar la misma importancia que al sistema formal, teniendo en cuenta que estos dos sistemas coexisten y determinan el funcionamiento de la organización.

Annie Bartoli, agrega:

“...la dimensión informal de la comunicación no puede ser dejada de lado. En la empresa se manifiesta mediante relaciones interpersonales e intercambios de información fuera de marcos pre-establecidos de comunicación. Puede referirse tanto a intercambios circunstanciales sin alcance profesional, como a intercambios de sólidos contenidos y durables”, (1991:114).

La comunicación informal comprende contactos espontáneos entre los empleados, que se pueden dar en el comedor, o en los pasillos de la empresa, (rumores, los intercambios relacionados con lo cotidiano) fuera del circuito de comunicación formal-oficial.

Dentro de una organización puede predominar un canal por sobre otro, pero ambos deben convivir, ya que una organización que cuente solo con vías de comunicación informales, puede atentar con la organización de las actividades, en tanto una empresa que pretenda formalizar todas las alternativas de comunicación caería en un exceso de burocracia.

Por consiguiente, es importante contar con canales reconocidos institucionalmente, que contemplen las reglas de juego, pero siempre dejando lugar a lo informal, por cuanto este tipo de comunicación estimula la iniciativa y brinda un saludable marco de libertad de expresión para los empleados.

Amado Suárez y Castro Zuñeda (1999:134), en su libro el Modelo de la Comunicación Integrada, relatan que a medida que el empleado fue siendo considerado más que un simple engranaje y se superó la visión *taylorista* de la estricta sistematización de los procesos productivos, se hizo necesario transformar las órdenes y los controles en un intercambio comunicativo, esto significaba generar un proceso que admita la retroalimentación y que se enriquezca con ella.

De estas condiciones, se desprenden los objetivos de comunicación interna que estos autores los describen de la siguiente manera:

- *Involucrar al personal:* La comunicación es el vehículo para transmitir los valores empresariales, dar a conocer el rumbo futuro e integrar a la persona en el proyecto. Además de mantener informado al personal, cuando la empresa se comunica con cada empleado le está dando un lugar de importancia, lo hace sentir de alguna manera parte de la organización.
- *Dar coherencia y coordinación al plan de acción:* La integración de las diferentes acciones en un plan coordinado exige una comunicación omnidireccional entre todos los niveles jerárquicos y entre los distintos departamentos que conforman la organización.

- *Acompañar el cambio:* Los grandes cambios que ha mostrado el mapa empresario tanto local como internacional, exigen a las organizaciones una gran adaptabilidad. Ya no alcanza con una estructura flexible que acepte nuevas condiciones: es necesario un organismo permanentemente adaptable, que sea capaz de adoptar nuevos valores y actitudes, según las circunstancias lo exijan. Estos cambios requieren de un importante esfuerzo de comunicación y de capacitación que los acompañe.
- *Mejorar la productividad:* La optimización de los procesos productivos requiere no sólo de adecuada comunicación de tipo operativa, sino también de la comprensión por parte de los empleados de su participación activa en los resultados de empresa. Es importante que cada colaborador sepa, no sólo lo que tiene que hacer y cómo, sino por qué y para qué lo hace (1999:134).

Función de la Comunicación interna respecto al público:

Siguiendo los postulados teóricos de Justo Villafañe, éste señala que tres son los principios más generales que rigen la función de comunicación interna dentro de la empresa (1993:242).

- *La integración de la comunicación interna en la gestión empresarial:* gestionar eficazmente la comunicación interna, exige que ésta se integre en el modelo de gestión de la compañía, esto es abarcando todos los ámbitos de la organización y no solo los del personal, buscando que la comunicación interna se proyecte hacia el exterior de la organización.
- *La evaluación del clima interno:* este principio exige la existencia de mecanismos de control que permitan medir el grado de adhesión del personal al proyecto de la empresa y, más generalmente evalúen el clima interno. Un instrumento específico para evaluar éste, es el barómetro de clima interno, método que se basa en encuestas de opinión entre el personal.

Se indagará sobre tres ejes fundamentales:

Clima interno: higiene, seguridad, promoción, participación, etc.

Sobre Comunicación interna: satisfacción por los canales e interés y satisfacción por la información recibida.

De carácter general: conocimiento de la empresa, identificación con los objetivos de la empresa.

- *Adopción de un enfoque estratégico:* Aquí se requiere determinar la atribución de las responsabilidades, o sea quién será el responsable de la gestión estratégica de la comunicación, la concepción de los mensajes, los cuales deberán ser novedosos, comunicados con diligencia, simples y selectivos; y por último la elección de los instrumentos lo que exige una selección correcta de los mismos ya que de estos dependerá en buena medida la eficacia de la acción comunicativa.

Entonces teniendo en cuenta que las comunicaciones internas requieren como condición de base, su integración a la dirección general de la empresa, la adopción de un enfoque global, y la evaluación constante del clima interno, se deberá encarar el desarrollo y la gestión de un plan de comunicaciones internas que comprenda mínimamente de cuatro instancias:

- Diagnóstico de situación, planificación estratégica, plan de acciones a llevar a cabo, y por último una etapa de seguimiento y evaluación.

Es de vital importancia, entender a las Comunicaciones Internas como parte del proyecto global de comunicación de la organización: La comunicación de la empresa es una función estratégica y, en consecuencia, debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que el resto de las políticas estratégicas de la compañía. (Villafañe, 1993:238).

Como conclusión, podemos agregar que la comunicación interna, es una tarea que necesita de la participación de todos los sectores de la empresa y principalmente, del compromiso de la dirección, y el responsable de aquella dependerá del tipo de organización, de su cultura y de sus necesidades.

Siguiendo el esquema de lo “general a lo particular” es importante dar una aproximación sobre cómo es la vida en la empresa, su ***Cultura Organizacional***.

Itamar Rogovsky, dice: “la Cultura organizacional es un sistema de creencias y valores compartidos que interactúan de diversas formas en una organización.

Constituyen las reglas de juego no escritas, a menudo inconcientes, que colman las lagunas que existen entre lo que está oficialmente decretado y lo que sucede en la realidad.

Es, en suma, una fuerza invisible que guía el comportamiento de las personas en la organización. Podemos afirmar que la cultura empresarial se forma a partir de la experiencia común en resolver problemas de supervivencias que plantea el medio externo a la organización”. (1998)

Públicos:

La Organización como sistema integrado a un macro sistema (sociedad) requiere del diseño de estrategias de relación con cada una de las entidades que constituyen su entorno, inmersas también en ese macro sistema.

Los problemas de comunicación específicamente dentro de una organización se originan cuando hay una falta de valoración o profundización adecuada sobre las características de los grupos que circundan a la organización en cuestión; es decir cuando las estrategias comunicacionales van dirigidas a un público genérico, del cual poco se conoce, nos conduce indefectiblemente al fracaso de dichas acciones.

De aquí surge el interés de muchos autores de clasificar a las personas que constituyen el entorno organizacional el cual llamaremos “público”.

Según Sánchez Guzmán, cuando alude a los públicos, se está refiriendo a un “conjunto de miembros de un grupo social, que sin estar ligado funcionalmente o afectivamente responden a un estímulo común, o bien se encuentran unidos mediante vínculos mentales por un interés compartido orientado hacia determinados temas” (citado en Paul Capriotti, 1992:35)

Para Scott Cutlip y Allen Center, los públicos son grupos que, al tener intereses comunes, resultan afectados por los actos y la política de una organización determinada, o cuyos actos y opiniones afectan a tal organización (citado en Bonilla Gutiérrez. 1995:71).

Es claro por tanto en estas dos definiciones, que existe una doble afectación en esta relación simbiótica que hay entre una organización y sus públicos, ya que en tanto el público afecta con sus opiniones y actitudes a la organización, éste en la misma forma es afectado por los actos de la organización.

Una vez que se han establecido estas características, el paso siguiente consiste en clasificar a los públicos para que todo lo que la organización planea para ellos sea efectivo y contundente en materia comunicacional.

El hacer una adecuada delimitación de los públicos organizacionales, ayuda al relacionista a sondear, mediante diferentes técnicas, el comportamiento de estos grupos en relación a la organización, permitiendo esto desarrollar estrategias específicas de comunicación con grupos, en función de la cercanía e importancia que la relación con estos revista para la organización.

Según Flores Bao, los Públicos se dividen en internos y externos (1981:118):

“Público Interno: se denomina a todos aquellos sectores humanos cuyos intereses están estrechamente ligados a la empresa y que, en consecuencia, se ven directamente afectados por todo lo que ocurra en ella.

Público Externo: está constituido por aquellos grupos de personas cuya vinculación con la empresa es indirecta y que, por consiguiente, no se ven directamente afectados por los acontecimientos que en ella se produzcan”.

Esta clasificación sufrirá modificaciones según qué autor se eligiera, es así que Avilia Lammertyn agregará a esta clasificación un tercer sector que llamará público Mixto, y así sucesivamente; es decir que cada autor ha hecho un aporte a esta división de los públicos, pero he aquí un punto importante y en la que en parte disentimos con esta clasificación y se refiere al carácter generalizador de la misma: esta clasificación no muestra la complejidad de las relaciones que vinculan cada grupo con la organización, que los puede colocar alternativamente en otra posición y así de ser un público interno, pasar a ser parte del externo también; refiriéndose a este punto Costa añade, que los públicos no son compartimentos estancos, separados del tejido social, ni están a salvo de las influencias de los medios masivos por los que reciben todos ellos, indiscriminadamente, los mensajes genéricos etc., lo que constituye un telón de fondo débil pero común (citado en Amado Suárez-Castro Zuñeda, 1999:33).

Como resultado de esto, clasificar los públicos de una organización implica una detenida, rigurosa y metódica observación de cada caso en particular, pues cada organización tendrá sus propios públicos.-

Para el autor James Grunig, (2000:227) los públicos son sistemas libremente estructurados, cuyos miembros detectan el mismo problema o tema, interactúan, ya sea

cara a cara o por medio de canales interpuestos y se comportan como si fueran una sola unidad. Aquí tiene lugar el concepto de vínculos, porque la gente sobre la que la organización ejerce mayores consecuencias es la que está vinculada a ella. Sin embargo ni toda la gente afectada por las consecuencias de la conducta de una organización las reconocen, ni quienes las reconocen se organizan para hacer algo al respecto; por lo tanto hay varios tipos de públicos que se diferencian entre sí por el grado en que se convierten en activos haciendo algo respecto a las consecuencias de la organización. Por ello Grunig clasifica a los públicos según la forma en que participan de una conducta activa, es decir según el grado en que han pasado de detectar a comportarse y actuar.

Clasificación de públicos:

No Público: Para éste tipo, la organización no tendría consecuencias sobre el grupo o éste no tendría consecuencias para la organización.

Público Latente: Existe cuando los miembros de un grupo se enfrentan a un problema similar creado por las consecuencias de la organización pero no detectan el problema.

Público Informado: Existe cuando el grupo reconoce el problema.

Público Activo: En este caso el público se organiza para discutir y hacer algo respecto al problema.

Estas cuatro categorías de grupos y de públicos difieren en el grado en que participan en una conducta activa para hacer algo respecto a las consecuencias de la organización. O sea, difieren en el grado en que han pasado del segmento *detectar* al segmento *comportarse/actuar* de la molécula conductual.

Tipos de vínculos que según Esman tiene la organización para con sus públicos:

Vínculos Posibilitadores: Son vínculos con organizaciones y grupos sociales que proporcionan la autoridad y controlan los recursos que hacen posible la existencia de la organización.

Vínculos Funcionales: Son vínculos con organizaciones o públicos que proporcionan inputs y toman outputs.

- a) Vínculos de input: Estos incluyen relaciones con empleados, sindicatos y proveedores de materias primas. Los programas de Relaciones Públicas para estos vínculos se llaman Relaciones Públicas Internas: relaciones con los empleados, relaciones con los sindicatos y relaciones con los proveedores.

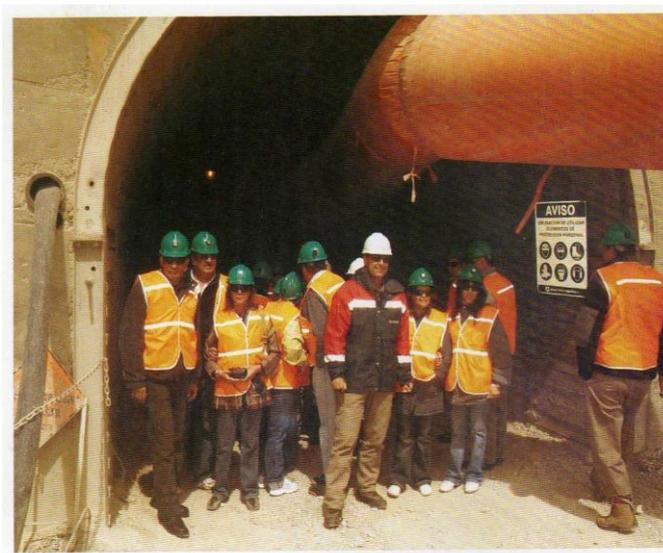
- b) Vínculos de output:** Pueden darse con otras organizaciones que utilicen los productos de la organización, o consumidores individuales de productos o servicios, el programa más común para servir estos vínculos se denomina relaciones con los consumidores.

Vínculos Normativos: Estos vínculos se establecen con organizaciones que se enfrentan a problemas similares o que comparten valores parejos.

Vínculos Difusos: Esman describe a estos vínculos difusos como vínculos con elementos de la sociedad que no pueden ser claramente identificados por ser miembros de organizaciones formales (Citado en Grunig 2000:232).

Marco Referencial de la Organización

Imagen n° 1: Triton Argentina S.A - Yacimiento “Manantial Espejo”



Fuente: elaboración propia.

DATOS TÉCNICOS

Manantial Espejo es un yacimiento minero, propiedad de Minera Triton Argentina S.A. Desde el mes de Marzo del año 2006, la empresa canadiense Pan American Silver Corp. posee el 100% del control accionario de la misma. Durante el mes de Marzo de 2006, se concluyó con el estudio de factibilidad final, basado en las tareas de prospección y exploración realizadas desde 1993. De Acuerdo a estos estudios y con la aprobación del estudio de Impacto Ambiental, las autoridades de Minera Triton Argentina S.A decidieron comenzar con las tareas de construcción para su posterior puesta en operación en Mayo del corriente año.

Historia:

Yacimiento Minero Manantial Espejo, fue inicialmente explorado por la empresa Saint Joe entre los años 1988-1990 y luego por Lac Minerals entre 1991-1994.

A partir de 1997 pasó a manos de Mining Corporation, que realizó una evaluación de de factibilidad económica, y posteriormente a finales de 1998, se hizo cargo la empresa Silver Standard Resources.

En el año 2004 la Empresa Canadiense Pan American Silver Corp. Adquirió el 50% del paquete accionario y en el año 2006 el 100% de la propiedad Manantial Espejo pasa a manos de Pan American Silver. Sobre este proyecto se realizaron más de 55.000 metros de perforaciones, los cuales permitieron mensurar los recursos y reservas mencionadas. Entre los años 2005 y 2006 Minera Triton culminó sus estudios de factibilidad final y logró la aprobación de su Estudio de Impacto Ambiental (E.I.A), incluyendo un capítulo de impacto social realizado a partir de una Consulta Pública y Participativa con la sociedad local, convocada en conjunto con las autoridades Municipales de Gobernador Gregores, localidad circundante al Yacimiento.

Cabe destacar que es la primera mina de la empresa en Argentina.

En el año 2006 comenzó la construcción de lo que hoy es el Yacimiento minero. La Planta comenzó a funcionar en 2008, y demandó la inversión de US\$ 220 millones.

Ubicación Geográfica:

La Mina de plata y oro Manantial Espejo, está situada en la Provincia Argentina de Santa Cruz, a 50 km al Este de la localidad de Gobernador Gregores.

Producción:

La extracción de mineral en Manantial Espejo se realiza utilizando una combinación de extracción subterránea y a tajo abierto.

Capacidad de extracción y tratamiento en planta: 2000 toneladas/día.

Capacidad Total de producción: 4.1 millones de onzas de plata y 60.000 onzas de oro por año.

Síntesis del funcionamiento de la operación:

El mineral se extrae a partir de un sistema de explotación mixto, unas 600 toneladas/día provienen de extracción subterránea (Portal Melissa y María Oeste) y las 1400 toneladas/día restantes provienen de dos minas a cielo abierto (Karina Unión y María Central). El traslado del mineral hasta la planta se realiza en camiones Cat 773.

La Planta de procesamiento de Minera Triton Argentina utiliza una tecnología ya tradicional en la recuperación de metales preciosos, que permite recuperar en promedio,

alrededor del 93% de la plata y el oro contenido en las rocas de Manantial Espejo, utilizando de manera eficiente el agua y la energía.

Esta planta procesa aprox. 2000 toneladas de roca por día, con leyes medias que se estiman en aprox. 190 grs. de plata y 2 grs. de oro por tonelada.

El proceso:

- 1- Trituración Primaria, con trituradora de mandíbula que reduce la roca a un diámetro menor 15 cm.
- 2- Molienda en molinos de bolas y trituradora cónica.
- 3- Lixiviación del concentrado a través de agitación en solución cianurada.
- 4- Lavado y decantación en contra-corriente.
- 5- Recuperación de la plata y el oro.
- 6- Fundición del precipitado en hornos para producir una barra de metal doré plata.
- 7- Recuperación del Cianuro utilizado, en un 50% aprox. regresándolo al proceso.
- 8- Destrucción del Cianuro residual y deposición en el dique de colas de los barros residuales.
- 9- Recuperación del agua desde el dique de colas y re-bombeo a la planta.

La Planta funciona en forma permanente y es operada por una dotación de 60 trabajadores aprox. en turnos rotativos de 8 hs.

El metal doré es exportado por el puerto punta quilla, distante a 15 km de la localidad de Puerto santa cruz, ubicado en la desembocadura del río homónimo.

LOCALIZACIÓN

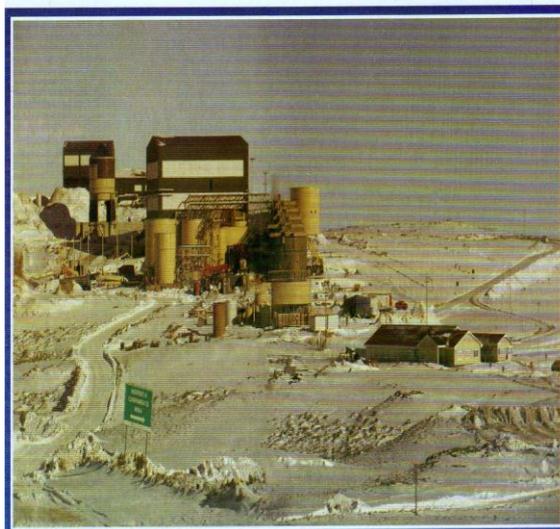
El Yacimiento Minero Manantial Espejo, está ubicado en la Pcia. de Santa Cruz, a 160 Km. al Oeste de la localidad de Puerto San Julián sobre la ruta 25 y a 50 Km. al Este de la localidad de Gobernador Gregores.

Imagen n° 2: Mapa de la Patagonia Argentina.



Fuente: elaboración propia

Imagen n°3: El Yacimiento en temporada de invierno.



Fuente: elaboración propia

POLÍTICA

Minera Triton, a través del proyecto Manantial Espejo, procura no solamente lograr la rentabilidad económica esperada durante la etapa de producción sino que pretende además impulsar procesos que contribuyan, conjuntamente con los esfuerzos que realizan las autoridades locales, a lograr una mejora en el nivel de vida en las comunidades más cercanas al proyecto, contribuyendo para que las futuras generaciones puedan aspirar a un desarrollo pleno en sus propios pueblos.

Por ello se llevan a cabo las siguientes acciones:

ESTUDIOS Y MONITOREOS

De forma sistemática se llevan a cabo estudios y análisis sobre diversos aspectos ambientales, sociales, económicos y los posibles impactos de la actividad sobre los mismos, previendo los mecanismos de mitigación y de remediación más adecuados.

Mediante Consultores externos a la Empresa se monitorea en forma permanente el cumplimiento pleno de los compromisos asumidos en el Estudio de Impacto Ambiental, tanto en el aspecto medio ambiental como social.

DESARROLLO ENERGÉTICO

Ante la importante demanda de Energía que requiere el proyecto y debido a los altos costos de la misma con generación propia, se firmó en el mes de Marzo de 2006, un acta acuerdo entre Minera Triton, el Gobierno Nacional, la Pcia. de Santa Cruz y el Municipio de Gobernador Gregores, para concretar la obra denominada “Construcción de la línea 132 KV desde la localidad de Pto. San Julián a Gdor. Gregores, pasando por Manantial Espejo”. Obra que además de hacer posible el desarrollo de proyectos Mineros, provee de energía a la localidad de Gdor. Gregores y viabiliza una gran cantidad de emprendimientos para la micro región, que hasta el momentos resultaban impensables. Gracias a la confluencia de todos los estamentos del Estado junto a una Empresa privada se realiza una obra fundamental para el desarrollo de la región central de Santa Cruz y del yacimiento Manantial Espejo.

DESARROLLO DE LAS COMUNICACIONES

La Construcción de la línea de alta tensión incluyó la línea de “fibra óptica” hasta la localidad de Gdor. Gregores, permitiendo conectar a la localidad y a Manantial Espejo al sistema nacional de comunicaciones, mejorando en forma sustancial y definitiva el sistema con que cuenta actualmente la localidad.

MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

El proyecto Manantial Espejo generó una fuerte demanda de servicios, especialmente en materia de Salud, y Educación, para afrontar esta demanda se está trabajando constantemente y en forma conjunta con el Municipio de Gdor. Gregores, el Hospital Distrital, el Consejo Prov. de Educación y Escuelas, la unidad de Bomberos y la Policía local, a los efectos de colaborar con todos ellos y prever futuros inconvenientes en estos servicios esenciales.

Yac. Minero Manantial Espejo- Fuente Genuina de trabajo:

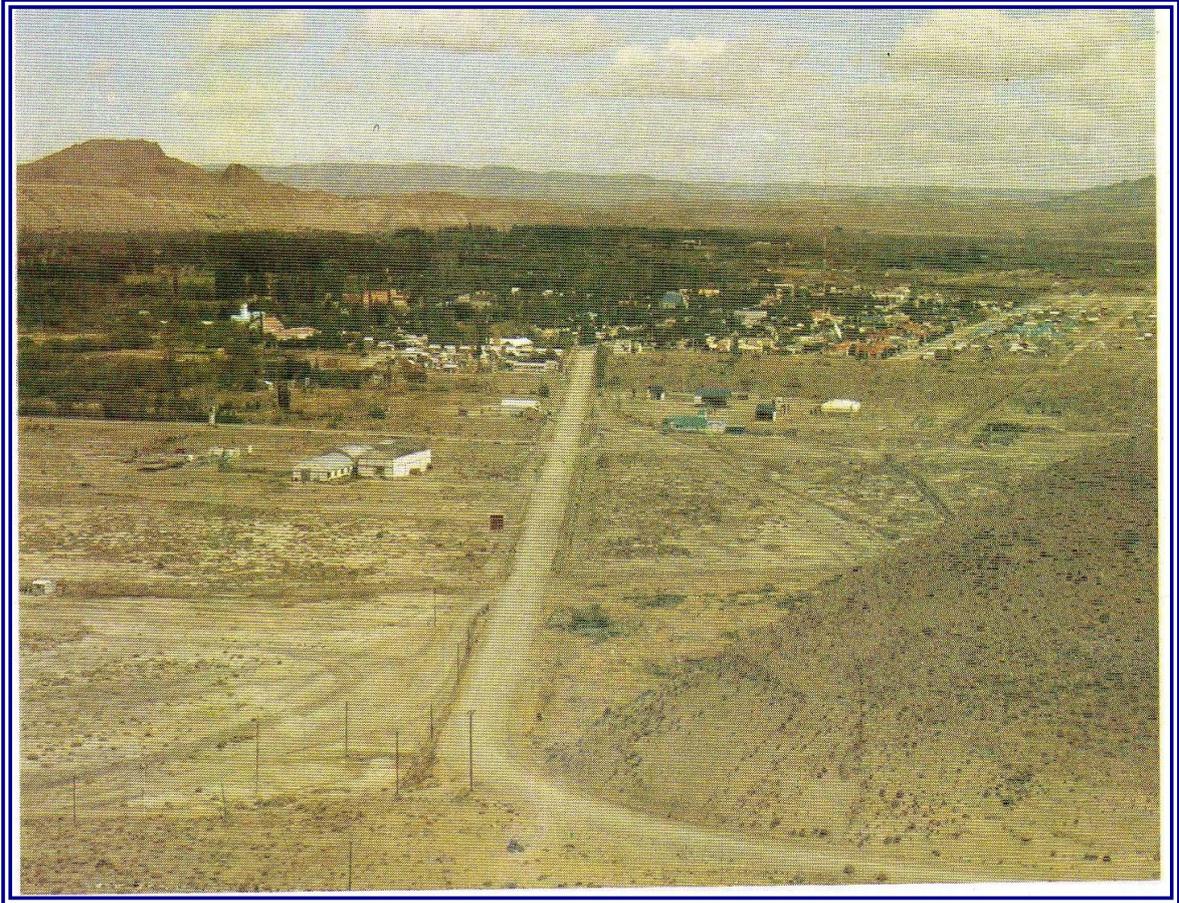
Durante la etapa de construcción se generaron alrededor de 750 empleos directos, principalmente de trabajadores ligados a la construcción. En la etapa de operación del Yacimiento se generaron 300 empleos directos donde se priorizaron las personas de las localidades de las zona centro de la Provincia de Santa Cruz, principalmente de Gdor. Gregores, de manera tal de que los 20 millones de pesos que se abonarán anualmente en concepto de sueldos impacten en mayor medida posible en la economía local, generando demanda y descomprimiendo al sector público.

Al empleo directo debe adicionarse también el importante nivel de empleos indirectos y nuevos emprendimientos locales, los que son apoyados por la empresa a través de la Política de “Compre local” ya iniciada y también por la intervención directa de la denominada “Agencia de Desarrollo de Gdor. Gregores”.

DESARROLLO PLAN HABITACIONAL

En el marco de la política de radicación familiar de sus empleados provenientes de otras Provincias del país, que necesariamente y debido a su experiencia o capacidad fueron incorporados, Minera Triton ya ha construido en Gdor. Gregores un barrio de 36 viviendas, un complejo de 10 cabañas, 12 departamentos en el ex hotel “El Adelino”, siniestrado hace algunos años y cuya reconstrucción representa para los habitantes de Gregores un símbolo del nuevo tiempo de desarrollo devenido con la actividad Minera.

Imagen n° 4: Vista aérea de la localidad de Gdor. Gregores



Fuente: Triton S.A

Misión

“Lograr la Integración efectiva con la comunidad, donde el proyecto sea no solo un ente más de producción aislado, sino que contribuya con el desarrollo económico y social de la población local, previendo el impulso de procesos más allá de la vida útil del emprendimiento”

VALORES:

Según lo expresado por la organización Triton S.A, los valores que prevalecen en dicha empresa son:

Transparencia: en la Gestión Global de la Empresa.

Compromiso: con la Sociedad, contribuyendo social y Económicamente a la Población local.

Integridad: Triton S.A, actúa consistentemente entre lo que dice y lo que hace. Busca promover los mismos valores y comportamientos en la vida laboral y personal de su gente.

Estructura:

La empresa minera Triton S.A se organiza de la siguiente manera:

Toda la estructura funcional de la organización se encuentra emplazada en el Yacimiento Minero, a 60 km de la localidad de Gdor. Gregores, solo en ésta se ubica la Gerencia de Relaciones Comunitarias, por la actividad cotidiana que en ella se realiza.

En la entrada del yacimiento se encuentra:

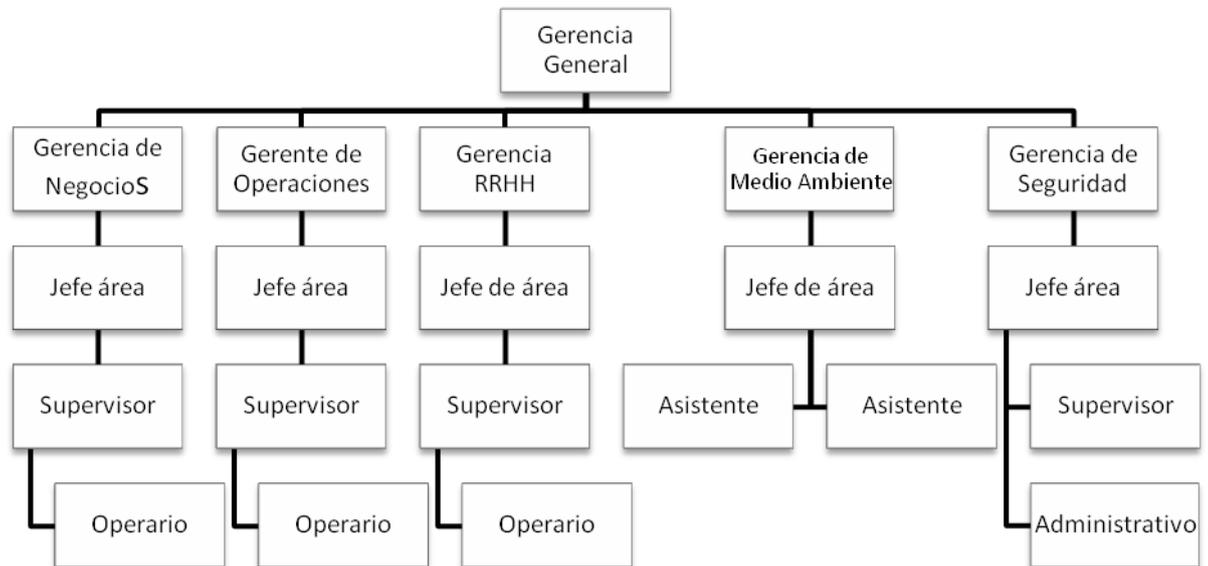
Casco de seguridad: oficina de registro y control del ingreso y egreso al yacimiento.

Administración General: En el establecimiento se encuentran emplazadas las siguientes gerencias: Gerencia General, Gerencia de Negocios, Gerencias de Operaciones, Gerencia de Medio Ambiente, Gerencia de RRHH, y Gerencia de Seguridad.

Sector de producción y Talleres: Se encuentran los distintos espacios de procesamiento y tratamiento del material, como así también talleres mecánicos y las casillas de control.

Roles y Funciones:

La empresa cuenta con un organigrama en el que se presentan formalmente los roles y funciones que se establecen.



Fuente: Triton S.A

Público

Público Interno

Empleados: Abarca todos los niveles de la empresa, desde la dirección general hasta el personal en general.

Servicios tercerizados: Personal contratado esporádicamente para funciones específicas.

Público Semi interno:

Familiares de los empleados: Incluye a los familiares de los empleados, amigos y contactos.

Público Externo:

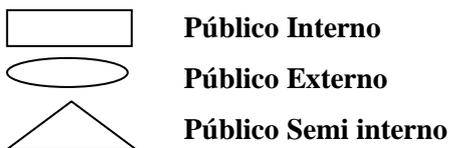
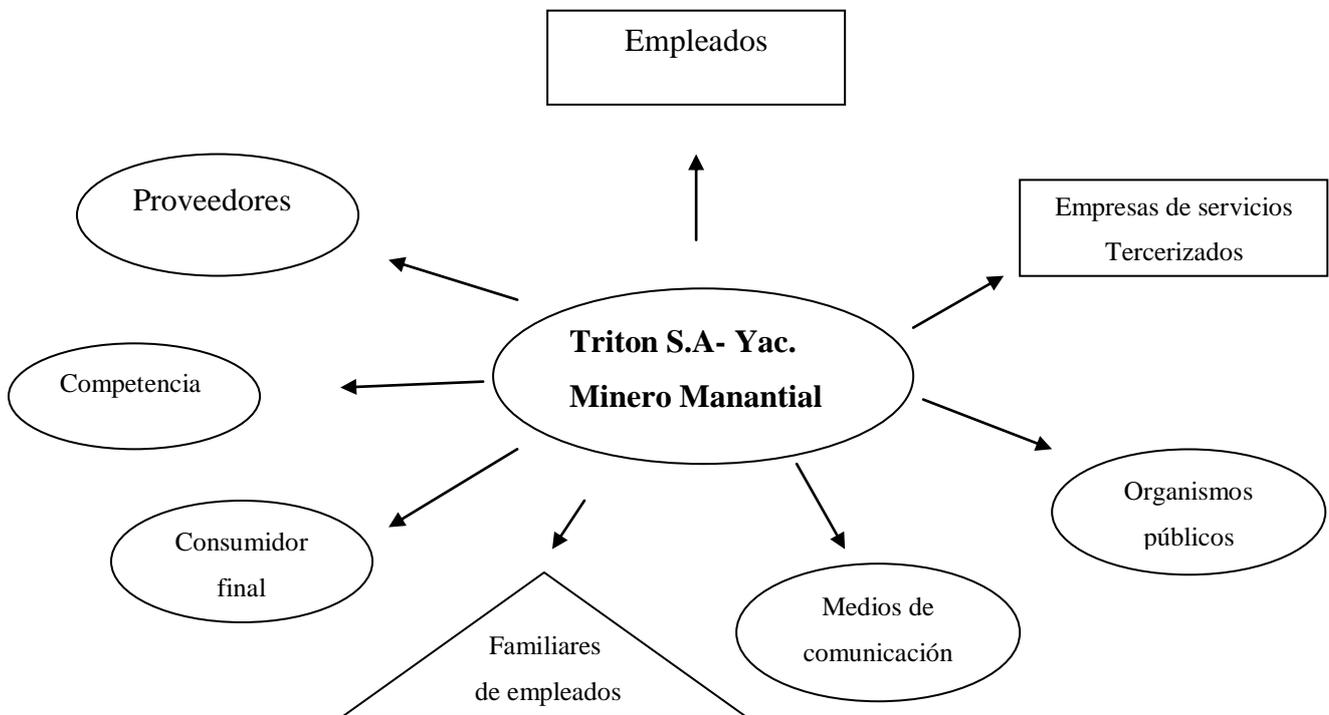
Proveedores: Todas aquellas empresas que abastecen de materiales, insumos y servicios que posibilitan el desarrollo diario de la empresa.

Medios de comunicación: Tanto locales, provinciales y nacionales.

Organismos Públicos: Instituciones políticas, religiosas, educativas, deportivas.

Competencia: A nivel regional las principales empresas competidoras son: Couer (mina de plata – Yac. Mina Marta), Hoschild (mina de plata- Yac. San José). A nivel nacional se encuentra Standard Silver en Pirquitas- Jujuy.

Repertorio de Públicos



Fuente: Triton S.A

Diseño Metodológico de Investigación

Ficha Técnica

Tipo de Investigación	Exploratoria
Metodología	Cualitativa
Técnicas de recolección De datos	-Entrevistas en profundidad -Observación no participante
Instrumentos	-Guía de Pautas -Guía de observación
Población	300 empleados
Muestra	15 casos
Criterio muestral	No probabilístico por conveniencia

Justificación

1. **“Tipo de Investigación exploratoria”**, el tipo de investigación que se llevará a cabo para alcanzar los objetivos propuestos es el exploratorio. Sería importante en este punto recordar nuestros objetivos de Indagación:

- **Identificar y caracterizar el público interno.**
- **Analizar los objetivos de comunicación interna**
- **Explorar el sistema formal e informal, canales y soportes utilizados.**
- **Indagar sobre los mecanismos de control del sistema de comunicación Interna, con el fin de descubrir la adhesión del personal al proyecto organizacional.**
- **Indagar sobre las expectativas y necesidades de información que tiene el público interno.**

Este tipo de investigación es el que nos permite ganar familiaridad con la situación. Su utilización es pertinente en aquellas áreas donde las problemáticas no están lo suficientemente desarrolladas (J. Padua; 2000:31).

El tipo exploratorio nos permite buscar indicios sobre la naturaleza general del problema, las posibles alternativas de decisión y las variables relevantes que deberán ser tomadas en consideración.

2. **“Metodología de tipo cualitativa”**, esta elección es pertinente ya que este tipo de metodología de investigación se caracteriza por la obtención de información de manera inmediata y personal, utilizando técnicas y procedimientos basados en el contacto directo con la gente o la realidad que se investiga.

Por lo general la teoría sobre métodos cualitativos de análisis se centra en la pretensión de captar las percepciones de sentido común de las personas y la forma en que éstas aplican sus pautas culturales. Como dijimos anteriormente, el tipo de investigación exploratoria tiene por objeto la comprensión de una problemática; la ventaja que nos brindará un análisis cualitativo, es que nos permitirá profundizaren aquellas variables que proporcionan un mayor acercamiento a la comprensión del problema.-

3. **“Técnica de recolección de datos”**, el proceso de investigación en Ciencias Sociales nos ofrece diversas herramientas para la recolección de información cualitativa. Las técnicas y sus respectivos instrumentos que se utilizarán en este trabajo son:

Entrevista en profundidad: Esta herramienta permite al investigador darle suficiente flexibilidad a la recolección de información; la entrevista consistirá en la interrelación entre el investigador y los individuos que componen el objeto de estudio. El propósito de este encuentro cara a cara es obtener una serie de respuestas a unas pautas previamente establecidas. La entrevista nos permitirá verificar las respuestas, precisar las preguntas, observar la reacción del entrevistado, y sobre todo obtener información calificada.

Observación no participante: Es una técnica que nos permitirá conocer desde adentro la vida organizacional. La observación de todos los indicadores que sirvan a la investigación se realizará utilizando una guía de observación que establece lo que va a observarse, pero el investigador será quién registre de modo directo la información. La observación que llevamos a cabo es no participante ya que tomamos contacto con el objeto de estudio, pero permaneciendo ajenos al mismo. Se han establecido con antelación los aspectos que habremos de observar teniendo en cuenta los objetivos de indagación. Esta observación se llevará a cabo con la finalidad de conocer los soportes y medios disponibles, la infraestructura edilicia y la realidad corporativa de la organización.

4. **“Población”**, respecto al universo de investigación, es el público Interno de Triton Arg. S.A – Yacimiento Manantial Espejo (300 empleados). De ésta población se extrajo una muestra de 15 casos, la cual está compuesta por personas de diferentes niveles y áreas de la organización.

5. **“Criterio Muestral”**, el mismo es No probabilístico por conveniencia. En primer lugar es no probabilístico puesto que se desconoce la probabilidad de que cualquier miembro particular de la organización sea elegido (la selección es arbitraria y depende en gran medida del juicio personal). En segundo lugar el muestreo es accidental o por conveniencia por que se obtienen aquellas unidades cuya disponibilidad es más conveniente.

A continuación se presentarán el diseño de los instrumentos de recolección de datos para las técnicas anteriormente expuestas:

Planilla de Observación y de Identificación de canales de Comunicación Interna Formal

Soportes/Canales Internos	Si	NO	Emisor	Receptor	Frecuencia
Boletín Informativo					
Manual del Empleado					
Cartas/ circulares					
Revista Interna					
Reuniones/entrevistas					
Capacitaciones					
Eventos Internos					
Intranet					
Sitio Web					
Telefonía fija/móvil					
Comunicaciones vía correo electrónico					

Sistema de Comunicación Interna

<u>Ámbito Interno</u>		
Ambientación del espacio	Observaciones	
Formal		
Informal		
Elementos de seguridad a la vista		
Fotos		
Espacios Comunes (Comedor, etc)		
Señalización Interna		
Carteles en puertas		
Señalización general		
▪ clara		
▪ Poco clara		
▪ Coherencia de colores		
▪ Coherencia de diseño		
▪ hecha a mano		
▪ en computadora		
Equipamiento/medios		
Carteles y paneles		
Sala de reuniones		
Fax, teléfono, handies		
PC, impresoras, redes		
Uniforme/indumentaria obligatoria		

Guía de pautas para las Entrevistas:

1. Reconocimiento

- Perfil del empleado
- Perfil del puesto
- Descripción de la tarea realizada y lugar de trabajo
- Costumbres cotidianas

2. Historia de la Empresa

- Inicios
- Visión, Misión, Valores
- Hacia dónde va la organización, (rumbo, proyectos) etc.

3. Información que se requiere para realizar la tarea del área

- Periodicidad / frecuencia
- Soportes utilizados

4. Comunicación Interna

- Concepción de la Comunicación (política, objetivos)
- Responsables
- Comunicación Formal e Informal
- Herramientas y Soportes de comunicación (preferencias)
- Mecanismos de control interno utilizados
- Interés y satisfacción sobre la información recibida
- Expectativas y necesidades de comunicación (sugerencias)
- Sugerencias sobre información esperada y actividades de integración

Análisis e interpretación de datos:

Luego de analizar la información recabada mediante las técnicas de recolección de datos seleccionadas (entrevistas y observación no participante), se desprenden las siguientes conclusiones, respecto al sistema de comunicación interno actual del Yacimiento Minero Manantial Espejo, propiedad de Triton S.A:

Se observó un frágil sistema de comunicaciones internas, sostenido por los siguientes medios o canales:

Medios electrónicos: se constató la utilización de Intranet entre mandos altos y medio (desde las gerencias hasta nivel supervisor), telefonía móvil y fija.

En cuanto a los medios escritos, se pudo observar que se utilizan formularios formales que cada gerencia maneja internamente para determinadas acciones, y los respectivos manuales de procedimientos bien establecidos para cada sector.

Respecto a los medios verbales o cara a cara se relevó que esta comunicación se da a través de reuniones diarias entre el grupo gerencial para informar, debatir y consensuar cuestiones atinentes a la organización.

En cuanto a la gestión de Comunicación Interna para con los empleados desde la jerarquía de supervisor hasta operario, se observó que la comunicación se daba a través de los siguientes canales:

Telefonía móvil (Handy): medio preponderante entre los operarios para desempeñar su rol y tarea dentro de la empresa y las denominadas *meeting morning* diarias que se efectúan antes del comienzo de la jornada laboral entre el supervisor del área, jefe y operarios, en donde se exponen las cuestiones de la tarea específica del día, son breves, tienen una duración aprox. de 15 minutos diarios.

Respecto a la utilización de medios escritos para vehicular información, solo se pudo observar precarias carteleras, cuya información no estaba clasificada ni actualizada. La ubicación de estas no era correcta ya que no se encontraban en puntos estratégicamente seleccionados para el público interno, sino que se hallaban en puntos fríos o de escasa llegada por parte de la masa de empleados. En este sentido, los entrevistados indagados respondieron no estar conformes con el modo de presentar la información relevante en las carteleras,

“no la actualizan nunca y no están dispuestas en lugares cómodos para nosotros, la información que ponen están por semanas enteras y uno se confunde...” expresó entre otros el entrevistado n°8.

De acuerdo a la información relevada en las entrevistas se puede inferir lo siguiente:

Sobre el Perfil del Empleado: en cuanto a la procedencia de los empleados: se pudo concluir que la mayoría de los que desempeñaban su labor en mina subterránea, provenían de provincias del norte de nuestro país, tales como Catamarca, Jujuy, Salta, Tucumán, por el contrario quienes lo hacían en mina cielo abierto eran en su gran mayoría oriundos de la provincia de Santa Cruz.

Esto se debe en gran medida a la selección de mano de obra calificada para trabajar en el modo subterráneo, por las capacidades físicas que requiere dicho trabajo, por ello se reclutan personas con experiencia en la tarea y éstas provienen del norte de nuestro país, por haber allí una gran actividad minera y varios emprendimientos de este tipo desde hace muchos años. **Así lo reflejan las respuestas de los entrevistados n° 11, 12, 14, 15 respectivamente, siendo ellos provenientes de las provincias de: Jujuy, Salta y Catamarca en su gran mayoría.**

De aquí deriva un problema que hasta el momento se ignoraba o no se vislumbraba, y que se reflejó en las entrevistas: falta de integración en los grupos, conocimiento del otro, etcétera.

Conocimiento de la Organización: Aquí se pudo inferir a través de las respuestas dadas por cinco (5) entrevistados del estrato gerencial y mandos medios el amplio conocimiento al respecto: tanto de la misión como de los valores de la organización, sin embargo ocho (ocho) de los diez (10) operarios entrevistados recordaban que dichos conceptos habían sido tratados durante el ingreso a la empresa, pero por algún motivo no se conocían con claridad en la actualidad. Quizás esto se deba a no haber reforzado estos conceptos a lo largo del tiempo mediante otras herramientas.

“desconozco sobre esos temas pero sí recuerdo que cuando entré al curso de entrenamiento, no mostraron un video que hablaba de eso”... (Entrevistado n°6)

Circulación y acceso a la Información: Al respecto el 90 % de los entrevistados respondió estar conforme con la información suministrada para realizar la tarea como

así también los medios suministrados para tal fin, tal cual lo expresa el entrevistado n°13- mina subterránea:

“...no requiero información extra a la ya suministrada para realizar mi tarea, es una actividad rutinaria y si necesito más detalles para hacer la tarea lo arreglo vía Handy o personalmente...”

Se destaca la expresión de satisfacción de todos los entrevistados con la empresa por sentirse cómodos en el trabajo y protegidos en todos los aspectos, tanto dentro del trabajo como fuera de él. Así expresaron los entrevistados n° 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15.

“...me siento feliz de pertenecer a ésta empresa por la seguridad laboral que me dá...” (Entrevistado n°13-mina subterránea)

Sobre la Información/soportes Internos existentes: Los altos mandos entrevistados sobre el tema, entienden a la perfección los conceptos aquí indagados, pero destacan la necesidad de gestionar eficazmente la comunicación, como así también desarrollar nuevas herramientas comunicacionales que sirvan y apoyen al proyecto organizacional para la feliz consecución de los objetivos de ésta.

Por el contrario los operarios consultados sobre estos temas, desconocían en general sobre el tema, pero si sugerían mayoritariamente la necesidad de nuevas formas de comunicar ciertas cuestiones, sean estas laborales, sociales, sindicales, de seguridad; coincidían en que la información entre los altos mandos y ellos fluyan por canales que lleguen a ellos eficazmente, como las carteleras en espacio comunes,

“necesitamos una herramienta que reúna toda la información y pueda ser leída en nuestro tiempo libre, que incluya a la familia, que nos integre...” respondió uno de los operarios consultado, (Entrevistado n°10).

También se sugirió por parte de los empleados, que sería oportuno organizar alguna actividad para que se puedan integrar libremente y así puedan conocerse con compañeros de otras minas y/o áreas como actividades de índole deportiva etc.

Todo ello conforma las necesidades y expectativas que tiene el público interno respecto al modo de gestión de la comunicación interna.

Respecto a la observación realizada para relevar sobre los espacios físicos, se puede inferir que se está en presencia de una organización de puertas abiertas, esto se infiere a partir de observar un fácil acceso al alto nivel gerencial, puertas abiertas

permanentemente de las oficinas de los gerentes las cuales se disponían contiguas una de otra, como así también el cordial trato de estos con el resto de los empleados.

Se observó también la correcta señalización de los espacios, indicando cada sector y nominación de éste.

Respecto a la ornamentación del lugar, se observó plantas dispuestas en los pasillos, aludiendo el respeto por la naturaleza, fotografías dispuestas en las paredes las cuales la mayoría correspondían a visitas guiadas realizadas por colegios, universidades, etc.

Podemos apuntar las siguientes Fortalezas y Debilidades que derivan de la Investigación del Plano Comunicacional Interno de Triton S.A:

Fortalezas:

- Buena predisposición de la Cúpula Gerencial de Triton S.A para mejorar la calidad del Sistema de Comunicación Interna existente.
- El 100% de los entrevistados dicen estar satisfechos respecto a su lugar de trabajo.
- Existencias de recursos tanto económicos como materiales para la realización de diversas acciones comunicacionales.

Debilidades:

- Ausencia de una correcta planificación de las acciones/soportes comunicacionales existentes.
- Solo el 40 % de los empleados conoce la Misión y Valores de la organización
- Falta de herramientas que permitan la participación mediante sugerencias de los empleados.
- Ausencia de herramientas de Comunicación Interna que contenga información general de la organización al alcance de todo su público interno.

Diagnóstico

A modo de cierre de la etapa de indagación, luego de analizar el sistema Comunicacional Interno de Triton S.A presentaremos aquí las principales problemáticas que presenta, que pueden ser resueltos mediante una adecuada Gestión Comunicacional.

- Triton S.A, posee soportes de comunicación interna, los cuales requieren del perfeccionamiento y planificación para optimizar la eficacia comunicacional de los mismos, tal es el caso de las deficientes carteleras, ausencia de un soporte informativo que contenga la información institucional y la inexistencia de canales que viabilicen la comunicación ascendente.
- Se presenta la necesidad de implementar nuevos soportes de Comunicación Interna que contengan la información que no está contemplada en ningún soporte hasta el momento relevado.
- Triton S.A, posee un sistema de comunicación Interna para el plano formal como lo son las cuestiones Técnico/administrativa, pero no presenta soportes de comunicación informal que permitan la participación y la integración de los empleados, y tampoco posee una vía que permita conocer las inquietudes y posibles sugerencias de sus empleados que vislumbre cuales son las expectativas y las necesidades de información del público interno hacia los mandos medios y altos.
- Los empleados esperan que la organización comunique toda la información relevante tanto de ésta como de sus empleados en un soporte que pueda ser transmitido a su círculo más íntimo como lo es su familia, que en la actualidad no ocurre.

Consideraciones finales del trabajo de campo:

De acuerdo a los resultados obtenidos, se deduce la necesidad de implementar un Plan Estratégico de gestión de la comunicación interna en la minera Triton – Yac. Manantial Espejo.

Esto responde a la necesidad de aplicar un plan mediante el cual se logre gestionar la comunicación interna eficazmente, tienda a incrementar el sentido de pertenencia, para que el público interno sienta que es importante para el logro de los objetivos de la empresa y también que la empresa apoya el logro de los suyos.

Mediante la correcta gestión de la comunicación interna, diseñada y aplicada por un profesional de Relaciones Públicas, se contribuirá a la mejora sustancial de la organización.

Se pretende que, cuando concluya este plan, el público interno conozca más sobre la organización, sienta que es parte de los planes de aquella y que es valorado como el activo más importante de la misma.

Cabe destacar que el camino a emprender no finaliza con la aplicación de un plan y sus programas, sino que exige de un constante y responsable trabajo que deberá fomentarse y perfeccionarse permanentemente. Para ello se requiere el compromiso, no solo de quienes llevarán a cabo el plan, sino también de la cúpula gerencial para que el equipo esté alineado a los planes corporativos, visión, misión y valores para así poder alcanzar con éxito el logro de las metas organizacionales.

Análisis de factibilidad:

	Alta	Media	Baja
Factibilidad Política	x		
Factibilidad Económica	x		
Factibilidad Humana			x
Factibilidad Técnica	x		

De Acuerdo a lo señalado en la matriz de análisis de factibilidad, se puede afirmar que es viable la implementación de un plan de Relaciones Públicas e Institucionales en la Empresa Triton S.A- Yacimiento Minero Manantial Espejo.

Analizando detalladamente los resultados de la matriz, se puede describir una baja factibilidad humana, esto significa la ausencia de personal calificado en materia de comunicación organizacional, lo cual sería un impedimento sino no existiera una alta factibilidad política, es decir que está la decisión de la alta gerencia de llevar a cabo una reestructuración en el organigrama e incorporar el Recurso Humano necesario para diseñar y ejecutar un plan de Relaciones Públicas e Institucionales.

Esta decisión se beneficia ampliamente con la alta ponderación en recursos técnicos y económicos que dispone la empresa, por tanto todo ello hace posible la exitosa aplicación de un plan de Relaciones Públicas e Institucionales.

Objetivos de Intervención

Objetivo General:

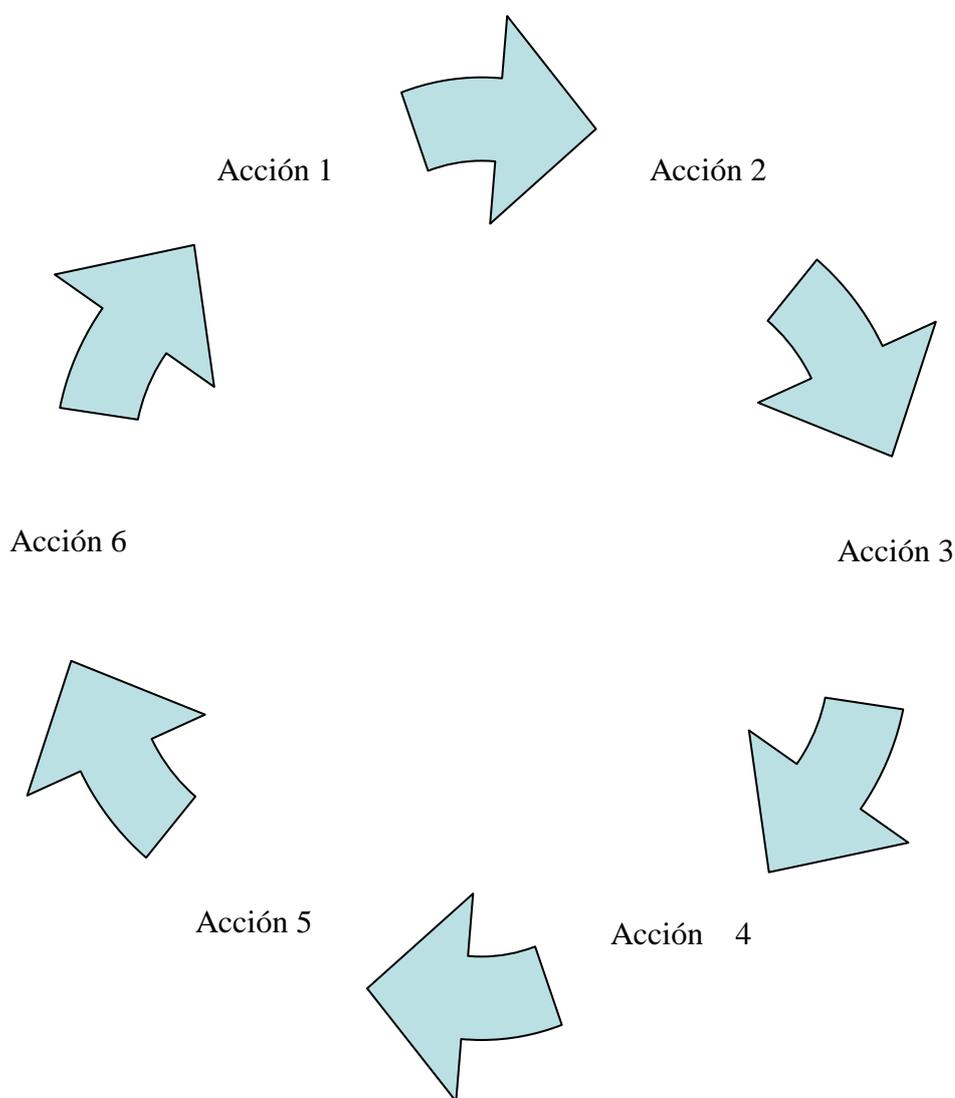
Favorecer el desarrollo de los procesos Comunicacionales Internos de Triton S.A en su Yacimiento Minero Manantial Espejo.

Objetivos específicos:

- Generar y mantener por medio de nuevos canales una fluída Comunicación Interna en sentidos descendente y ascendente entre los distintos estamentos de la Organización.
- Favorecer la integración de los empleados y consecuentemente de su familia a la empresa.
- Fortalecer el conocimiento de determinados aspectos de la cultura organizacional.
- Suplir las necesidades de Comunicación-Información que presenta el personal que compone la organización.
- Crear nuevos dispositivos de Comunicación Interna que satisfagan las necesidades de información que requiera el Público Interno.

A continuación, en el cuadro conceptual se presentan los diferentes programas que contempla el plan de acción que responden a los objetivos de aplicación mencionados anteriormente. Estos programas deberán ser entendidos como un todo, un proceso donde un programa se retroalimenta del otro, se fortalece e interacciona para alcanzar los objetivos del plan.

Plan de Acción



Cuadro de Acciones y Objetivos comunicacionales

ACCIONES	OBJETIVOS	MEDIOS
Micro red de facilitadores de la comunicación interna.	Vehiculizar eficientemente la comunicación interpersonal entre empleados, gerencias y viceversa.	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones • Formulario de datos personales.
Comunicaciones Internas especiales.	Desarrollar e implementar nuevos soportes/canales de comunicación para involucrar al empleado a las acciones de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Circulares • Carta al empleado • Buzón de sugerencias
Tablero de anuncios	Mantener informado de las novedades organizacionales a todos los empleados en general.	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones con áreas involucradas. • Selección de la información a publicar e impresión.
Revista Interna o House Organ	Despertar el interés e incrementar la confianza de los empleados para con la organización, favoreciendo el sentimiento de pertenencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones entre áreas involucradas. • Recopilación de la información relevante para publicar en cada ejemplar.
FM Interna	Generar un nuevo canal que fortalezca y se complemente a la gestión comunicacional interna.	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo transmisor de frecuencia modulada. • Elaboración la programación a transmitir. • Reuniones con las áreas intervinientes en el proyecto.
Concurso de fotografía	Promulgar los valores organizacionales participando a los empleados haciendo la acción extensible a la familia de este, pretendiendo que se sientan todos parte de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Bases del concurso • Difusión en carteleras y revista interna • Recepción del material que participa.

Acción N°1: “Fomentando la participación de todos en la Comunicación Interna” Micro Red de Facilitadores de la comunicación

Objetivo: Vehiculizar eficientemente la comunicación entre los empleados/ gerencias y viceversa.

Descripción:

Este será un canal de comunicación que se utilizará en el Yacimiento manantial Espejo para la comunicación entre la gerencia y el público interno.

La red de facilitadores de la comunicación consiste en la elección de un grupo de personas que pertenecen a los distintos sectores de la organización, que poseen vocación y habilidad para comunicar y tienen cualidades para liderar proyectos, por lo general suelen ser reconocidos y respetados por su trabajo.

Estos facilitadores de la comunicación interna, serán elegidos según las cualidades requeridas, por las distintas gerencias, su función es aliada estratégica a la gerencia de recursos humanos en este caso y su rol será detectar las necesidades y sugerencias del personal, que luego se elevarán a las respectivas gerencias, constituyendo así un nexo entre la organización y su gente. Además cada facilitador se convertirá en un corresponsal que recabará la información trascendente que merezca ser publicada en otros canales de comunicación interna.

Así, se convierte en un potente canal de feedback, que ayuda a mejorar la circulación de propuestas, sugerencias e inquietudes para que transiten con mayor fluidez en la organización.

Una vez conformada esta red, se presentará la propuesta oficialmente al público interno; luego se establecerán y programarán las reuniones de los facilitadores con la gerencia semanalmente donde se comentarán las cuestiones específicas que cada facilitador haya considerado pertinente.

Utilizando este canal de comunicación interna, se espera obtener como resultados: retroalimentación, interacción, involucramiento, participación.



Recursos Técnicos	Costos
Espacio físico (para reuniones periódicas)	Asumido por la empresa
Refrigerio	\$ 200 (estimativo en cada reunión)
Papelería (incluido en presupuesto anual)	0
Recursos Humanos	
Personal interno a designar por la empresa	Asumido por la empresa
Total	\$200 (por reunión)

Responsable: Encargado de Relaciones Públicas e Institucionales y participación del Área de Recursos Humanos.

Público Objetivo: Todas las áreas de la Organización.

Duración: Se conformará la misma en un tiempo estimado de dos meses, que comprenderá la elección y formalización de la red. (Julio/agosto)

Dinámica de Trabajo:

Segmentación de áreas para selección de un representante o postulante, elegido por el grupo según las cualidades requeridas para cumplir tal función dentro de la red.

Quien pretenda cumplir con el rol de facilitador, deberá ser propuesto por el grupo del trabajo y área al cual pertenece.

Cada Jefe de área, comunicará el plan a los empleados que tiene a cargo, y dará un plazo estimado de una semana para que promulguen el postulante.

Una vez reunidos todos los futuros representantes, se los convocará y dará especificaciones concretas del funcionamiento de la red y el propósito de la misma.

Material a preparar:

- Fichas de datos para el representante seleccionado, que constará de los siguientes ítems:

Nombre y Apellido; edad; área a la cual pertenece, motivos por los cuales ha sido designado por sus compañeros.

- Establecer día y hora de la futura reunión de todos los posibles facilitadores, que se llevará a cabo en la sala que es destinada para tales fines.

Resultados esperados:

Que la red sirva a la comunicación interna como vehiculo de problemáticas o sugerencias de los empleados hacia los altos mandos de manera rápida y clara; promoviendo que los empleados sientan que son escuchados y parte de la organización.

Acción N°2: “Nuevos Soportes de Comunicación Interna”: Circulares, Carta al empleado, Buzón de sugerencias.

Elaborar diversos soportes de Comunicación Interna que se complementen a los ya existentes.

Objetivo: Desarrollar e implementar nuevos soportes-canales de Comunicación para involucrar a los empleados en las acciones de la Organización.

Descripción:

Se implementarán dos tipos de canales comunicación que respondan tanto a necesidades de las gerencias como de los empleados.

1. Circulares: El fin de estas circulares será el de informar y comunicar de manera formal a los empleados sobre acciones concretas que se correspondan con la tarea específicas o con medidas adoptadas por la organización.
2. Carta al empleado: Se utilizará en circunstancias de carácter especial, como felicitar a un empleado, efectuar una invitación y en toda ocasión no relacionada a la tarea específica del empleado.
3. Buzón de Sugerencias: Se utilizará para lograr un mayor flujo de comunicación ascendente.

Responsables:

Gerencias

Encargado de RPI

Área de Recursos Humanos

Destinatarios:

Público Interno de Triton S.A

Dinámica de Trabajo:

Respecto al envío de circulares/carta al empleado, será un trabajo mancomunado de la Gerencia de Recursos Humanos junto al Encargado de RPI; dependiendo del motivo sea

éste específico de tareas laborales o por motivos personales: para felicitar, reconocer o invitar al empleado, se emitirán las mismas y se enviarán al área correspondiente.

Resultados esperados:

Eficientizar la comunicación Interna entre empleados/gerencias.

Fortalecer el sentido de pertenencia a la organización.

BUZÓN DE SUGERENCIAS

Objetivo: Lograr un mayor flujo de comunicación entre los empleados y los mandos medios/altos.

Responsable:

Encargado de RPI

Destinatarios:

El universo de TRITON S.A

Lugar donde se colocará el Buzón:

ENTRADA

Material a preparar:

Buzón de acrílico (medidas aprox. 1 metro por 50 cm); carteles indicadores; comunicado informativo.

Resultados Esperados:

Favorecer las relaciones entre los subordinados y los superiores.

Plantear mejoras en los procesos internos desde la óptica de los involucrados.

Mejorar la Comunicación Interna en todos los sentidos.

Incrementar la participación e involucramiento de los empleados en el accionar organizacional.

**Modelo de Circular para promocionar el uso del Buzón
(Enviado a cada área y expuesto en el tablero de anuncios).**

Minera Triton S.A-Manantial Espejo

En esta oportunidad nos dirigimos a ustedes con el fin de comunicarles, que la gerencia ha dispuesto la colocación de un Buzón de Sugerencias, donde ustedes podrán acercarnos sus inquietudes, así como también las mejoras a implementar y las quejas, para que podamos tener una comunicación más fluido. El mismo se encuentra ubicado en el hall de entrada y será monitoreado constantemente por un encargado, asignado por la gerencia.

Les recordamos que puede dirigirse de manera anónima o con su nombre y apellido. El fin que perseguimos es la mejora continua de nuestra relación, ya que consideramos a ustedes el capital más importante con el que cuenta TRITON S.A en su Yac. Minero Manantial ESPEJO.

Saludos cordiales,
Gerencia.

Recursos Técnicos	Costos
PC, (propio de la empresa)	Asumido por la empresa
Impresora (propio empresa)	\$ 0
Papelería Institucional (presupuestado en insumos anuales)	\$ 0
Buzón de Acrílico	\$ 150
Cartelería	\$ 100
Recursos Humanos	
Directivos de la Empresa	Asumido por la empresa
Total	\$ 250

Acción N° 3: “Comunicando Novedades”

Tablero de Anuncios

Objetivo: Mantener informado de las novedades organizacionales a todos los empleados en general.

Descripción: El tablero de anuncios o también llamado cartelera de comunicación, es una herramienta tradicional que presenta un mensaje o varios mensajes a un amplio público y a un bajo costo; pero solo tendrá el efecto esperado si la información allí presentada es la que el destinatario objetivo desea y le despierte interés. Actúa como refuerzo de otros canales de comunicación utilizados y para difundir en aquellos lugares donde por otros medios no se pueda llegar.

Es importante dedicar esfuerzo al diseño y contenido del mismo para lograr la eficacia de la herramienta; deberán ser ubicados en puntos estratégicamente seleccionados de manera que permita la mejor visualización posible, tanto en áreas administrativas, de producción y espacios comunes de recreación (sala de juegos, comedor etc.).

Para su diseño se sugiere que dependiendo de los temas a informar se los identifique con un color, así pues, en caso de que se tratare de Normas de seguridad, se le asignará el color rojo; información medio ambiental, de identificara con el color verde, e información general y social corresponderá el color azul. Esto dará un orden el cual una vez institucionalizado permitirá la rápida y eficaz lectura de los mensajes.

La información se mantendrá en los tableros por el periodo de un mes, lo que podrá ser modificado según la necesidad de innovar que tenga cada área, ya que el contenido a exponer será remitido por cada una de éstas con colaboración del área de Recursos Humanos que se encargará periódicamente de colocar la información en los tableros.

Responsables:

Encargado de RPI

Gerencia de Recursos Humanos

Destinatarios:

Personal de TRITON S.A

Dinámica de Trabajo:

El tablero se diseñará de la siguiente manera: dependiendo del mensaje/información a exponer, se ubicará en el sector indicado por el color designado para tal fin.

Lugar:

Sala de juegos, comedor y corredor.

Duración:

La información se expondrá por el periodo de un mes, dependiendo de la necesidad de cada gerencia.

Material a preparar: Tres tableros de acrílico de 1 metro de ancho por 1,50 cm de largo, amurado a la pared.

Confección de carteles indicadores.

Resultados esperados:

Presentar la información/novedades a un amplio público y a un bajo costo.

Reforzar los otros canales utilizados.

Difundir información en lugares que por medio de otros canales no se podría, ej: comedor, sala de juegos.

Lograr captar la atención de todo el público objetivo mediante el nuevo diseño cromático.

Recursos Técnicos	Costos
Imprenta	\$200
Tablero Acrílico	\$300
Recursos Humanos	
Lic. en RRHH (propio de la empresa)	Asumido por la empresa
Diseño Gráfico (externo)	\$500
Total	\$1000

Acción N°4: “Triton, Somos Todos”

Revista Interna

Objetivo: Despertar el interés e incrementar la confianza de los empleados para con la organización, favoreciendo el sentimiento de pertenencia.

Descripción:

Por medio de esta publicación Institucional, se pretenderá crear una identidad corporativa e informar a todo los empleado del quehacer institucional.

Estará conformada por secciones fijas donde se presente información de las distintas áreas de la Empresa, de contenido social (actividades deportivas, anuncios de nuevos empleados, nacimientos, cumpleaños, casamientos); Crónicas de empleados y demás acontecimientos de dicha índole.

Responsables:

Encargado de RPI

Gerencia de Recursos Humanos.

Destinatarios:

Público Interno.

Tipo de publicación: Trimestral (cada tres meses).

Lugar de entrega: Se entregará la publicación en la empresa a cada empleado.

Dinámica de trabajo: El área de Recursos Humanos se encargará de seleccionar la información a publicar, y también seleccionará junto a un profesional de diseño gráfico la confección de la publicación.

La edición n° 1, incluirá imágenes del personal, información en materia ambiental, seguridad e información institucional.

Resultados esperados:

Brindar al empleado una revista que le sirva tanto para informarse del accionar de la organización a que pertenece, como así también poder presentarle esta información a su círculo más íntimo como lo es su familia. Por ello se selecciona como nominación de la Publicación: "SOMOS TODOS".

Fortalecer la pertenencia a la Organización.

Recursos Técnicos	Costos
Imprenta (costo por 400 ejemplares)	\$7500
Recursos Humanos	
Lic. Recursos Humanos	Asumido por la empresa
Diseño gráfico (incluido en costo de impresión)	
Total	\$7500

Acción N° 5: Fm en el Yacimiento

Objetivo: Generar un nuevo canal que refuerce la gestión comunicacional interna.

Descripción:

Innovar respecto a los canales para comunicar dentro de las organizaciones es un desafío, por ello se pensó en un medio tan tradicional y fiel, como innovador para funcionar en este contexto. La radio, medio masivo de comunicación, pionera entre estos, sirve en este contexto si se piensa que es un medio que acompaña al oyente en todo momento, no impidiendo a éste desarrollar otra actividad paralela e informando con gran inmediatez, no requiere costosos recursos, y puede ser utilizada para variados propósitos.

La mayor parte del personal de la empresa, realiza actividades donde este medio está presente y disponible técnicamente: en oficinas, talleres, vehículos etc. Es aquí donde se vislumbra su riqueza como efectivo canal de comunicación interna, y se permite utilizarlo para tal fin.

Destinatarios: Público Interno

Responsables:

Encargado de RPI

Gerencia de Recursos Humanos

Dinámica de trabajo:

El lugar destinado para el funcionamiento de la fm será en el mismo sector donde funcionan las áreas gerenciales; una sala contigua a la oficina de Recursos Humanos, se dispondrá y acondicionará para el desarrollo de éste proyecto. En una primera etapa, se propone comenzar con programas sobre temas específicos: minería en general, normas y hábitos de seguridad, etcétera, una vez que el empleado haga de esta práctica un hábito y se acostumbre a este medio, se planificará la segunda etapa que consistirá en crear y difundir piezas y mensajes que la organización quiera comunicar o reforzar mediante este canal. En los momentos que no se difunda información se programarán temas musicales.

Para tal fin se convocará a empleados que deseen ser parte de este proyecto, buscando que se involucren en la acción y participen espontáneamente, los temas de la programación serán seleccionados y proporcionados, por las distintas áreas de la

empresa; así pues, medio ambiente confeccionará su programa, relaciones comunitarias el propio, y así sucesivamente cada área.

Resultados esperados:

Esta acción tiene como fin informar, entretener y educar a los empleados en el medio ambiente laboral, generando un clima óptimo de trabajo.

Recursos Técnicos	Costos
Equipo de Radio	\$10000
Recursos Humanos	
Técnico Programador e instalación (externo)	\$3500
Contenido de programación, operador	Asumido por la empresa
Total	\$13500

Acción N° 6: “Conociendo Nuestros Valores, Juntos”.

Concurso de Fotografía

Objetivo: Promulgar los Valores Organizacionales, participando a los empleados y su familia, pretendiendo que estos también se sientan parte de la Empresa.

Responsables:

Encargado de RPI

Gerencia de Recursos Humanos.

Participantes:

Público Interno.

Descripción:

El fin de esta acción, es comprometer no solo al empleado, sino también hacer partícipe a su familia. Se trata de un concurso de fotografía que se denominará “Nuestros Valores”:

Éste tiene por consigna representar los valores de la empresa, esos principios que rigen la tarea cotidiana de forma natural, esos valores que cada uno de los empleados demuestra en equipos de trabajos en el ámbito laboral, y también en su hogar. Esos valores son: Transparencia; Compromiso e Integridad.

Dinámica de trabajo: Cada participante deberá presentar 3 (tres) fotografías, una por cada valor organizacional, acompañado de una breve descripción sobre el significado que ellos le otorgan.

En las carteleras y en la edición n°1 de la Revista Interna, estarán expuestos la misión y valores organizacionales por el término de un mes, como así también la invitación a participar del concurso y las bases del mismo.

Habrará un ganador por cada valor y premios para cada uno de ellos.

En las bases del concurso que se expondrán en las carteleras y revista interna, estará toda la información para el envío del material y formato.

El criterio de evaluación se focalizará en los contenidos y no en la técnica; es decir se premiarán aquellas fotos que mejor comuniquen o representen los valores de Triton – Yac. Manantial Espejo.

Bases:

1. Podrá concursar todo el personal de Triton S.A Yacimiento Minero Manantial Espejo.
2. El tema de las fotografías estará relacionado con los tres valores de Triton S.A Yacimiento Minero Manantial Espejo:
3. Cada participante deberá presentar tres fotografías, es decir, una por cada valor; además deberá acompañar cada fotografía con una descripción donde quede plasmado el significado que le otorga el participante a cada uno de los valores y el por qué esta fotografía lo representa.
4. Se podrán enviar fotografías en papel tamaño 13 por 18 cm, y fotos digitalizadas de buena calidad (3,2 mega pixeles).
5. Las fotografías serán recepcionadas en la oficina de RRHH. A su vez, las fotos digitales deberán enviadas a través del correo electrónico recursoshumanos@triton.com
6. Las fotografías deberán estar acompañadas del valor que representa, con su respectiva descripción, más nombre y apellido, cargo y sector del autor.
7. Los representantes cederán a Triton S.A Yac. Minero manantial espejo, el derecho a utilizar las fotos, para ser utilizadas en los diferentes canales de comunicación de la empresa.
8. El plazo de presentación de las fotografías el 19 de junio de 2010.
9. Se premiará a una persona por valor. Los premios serán entregados durante el mes de agosto.
10. El jurado designado elegirá los ganadores y se dará a conocer su decisión a través de las carteleras y envío de carta personal.
11. Las fotos ganadoras serán publicadas en nuestra revista interna en la edición de Agosto.
12. Participar en el concurso implica la aceptación total de las bases.

Material a preparar:

El encargado de RPI junto al personal de Recursos Humanos confeccionará las bases del concurso en afiches que se publicarán en las carteleras y revista interna.

Los premios que se otorgarán constarán de tres cámaras fotográficas digitales para cada ganador. El Jurado conformado por un representante de cada Gerencia será el encargado de seleccionar a los ganadores a quienes se les comunicará del resultado por medio de las carteleras, una carta personalizada y se publicarán las fotografías ganadoras en la siguiente edición de la Revista Interna.

Duración del Concurso: Se extenderá por el término de dos meses (Junio-Julio).

Selección de Ganadores: Durante el mes de Agosto; posterior entrega de premios.

Resultados esperados:

Comprometer al empleado y su familia con los Valores de la Organización.

Difundir e internalizar los Valores Corporativos.

Recursos Técnicos	Costos
Concepto de premios (3 cámaras fotográficas)	\$3000
Afiches e Imprenta (publicidad interna)	\$400
Recursos Humanos	
Representantes de las gerencias	Asumido por la empresa
Total	\$3400

Evaluación del Plan

La evaluación periódica de la gestión de Comunicación interna, es necesaria para ajustar o transformar plan diseñado para alcanzar de manera eficaz los objetivos propuestos en dicho plan de acción.

Para evaluar los resultados del plan aplicado, se utilizará un diseño metodológico similar al propuesto para la realización éste trabajo. La primer evaluación se llevará a cabo finalizado el primer semestre de implementado éste plan lo cual permitirá realizar correcciones y optimizaciones al plan de acción propuesto.

La segunda evaluación utilizará exactamente la misma metodología anterior, solo que se realizará a un año de implementado el plan de acción, y evaluará como responde el plan con las modificaciones o correcciones realizadas en la primer evaluación.

De esta manera se realiza el seguimiento del proyecto de comunicación, antes durante y después; quedando así expuestas las diferencias entre un estado inicial y uno posterior que dan cuenta de los objetivos cumplidos y los que resta alcanzar.

Conclusión

En las Organizaciones actuales, donde predomina la desmaterialización, tiene relevancia lo intangible, y disminuye la diferenciación entre una empresa y otra, la comunicación y los valores son la nueva materia de intercambio, es aquí donde verdaderamente se puede obtener una ventaja sustancial si nos ocupamos estratégicamente de ella.

Las organizaciones entendidas como sujetos comunicantes hacia dentro y fuera de ella, producen significados, lo que circula y se intercambia ya no son productos o servicios, sino valores que vienen asociados a ellos e identifican a la organización.

De este modo, Triton S.A se consolida como un sujeto social que emite y recibe mensajes diversos y, esto lleva a poner en relieve el ordenamiento de la circulación de los mensajes en el interior de la organización ya que al estar todos sus elementos y actores interconectados, tan solo un pequeño mal entendido puede poner en riesgo el proyecto empresarial. Por este motivo, es importante la idea de integrar todas las acciones de comunicación en un espacio único o en la gestión coordinada de todos los recursos.

Respecto a los resultados obtenidos en la Investigación del presente trabajo final de graduación, se puede afirmar que el problema de Triton S.A radica básicamente en la inexistencia de la planificación estratégica de la comunicación interna de la empresa; por este motivo, en este trabajo se diseñó un proyecto de Relaciones Públicas e Institucionales, destinado a gestionar la comunicación interna que tiene como fin cimentar en la organización una base de acciones comunicacionales internas que permitan alcanzar objetivos compartidos tanto para la empresa como para sus empleados.

Cabe destacar que cuando se refiere a la aplicación de un plan de comunicaciones internas, no se debe estimar que éste por sí solo cumplirá los objetivos para los cuales fue diseñado, por el contrario se requiere del control permanente por parte del profesional a cargo, para corregir las desviaciones que se puedan constatar entre lo planificado y la realidad obtenida.

El plan de acción aquí propuesto para Triton S.A, contempla los correspondientes monitoreos para ajustar permanentemente el plan ejecutado a las necesidades que se presenten.

Probablemente una vez que se hayan cumplido los objetivos fijados y se haya solucionado el problema de comunicación interna de ésta empresa, se podrá abordar y ampliar el plan hacia uno que contemple globalmente el fenómeno comunicacional hacia el exterior de la empresa, es decir la gestión de la comunicación externa.

Hoy la correcta planificación y gestión de la comunicación organizacional, se puede convertir en una potente ventaja competitiva si así lo entienden los responsables de la conducción de la organización.

Minera Triton S.A-Manantial Espejo

Presupuesto Start up Plan de Comunicación Interna Triton S.A

ACCIÓN 1	"Fomentando la participación de todos en la Comunicación Interna"	
Concepto	Descripción	Importe
Refrigerio	(estimativo por reunión)	\$ 200
TOTAL		\$ 200
ACCIÓN 2	" Nuevos soportes de Comunicación Interna"	
Concepto	Descripción	Importe
PC (propio de la empresa)		\$ 0
Impresora (propia de la empresa)		\$ 0
Papelería Institucional	Presupuestado en insumos anuales de la Empresa	\$ 0
Recursos Humanos		
Directivos de la empresa		\$ 0
TOTAL		\$0
ACCIÓN 3	"Comunicando las Novedades"	
Concepto	Descripción	Importe
Imprenta		\$200
Tablero Acrílico		\$300
Diseñador Gráfico	(personal externo)	\$500
TOTAL		\$ 1.500
ACCIÓN 4	"Triton, Somos Todos"	
Concepto	Descripción	Importe
Imprenta	(costo por 400 unidades)	\$ 7500
Diseñador Gráfico	(incluido en costo de Impresión)	
TOTAL		\$ 7500
ACCIÓN 5	"FM en el Yacimiento"	Importe
Concepto	Descripción	
Equipo transmisor FM		\$10000
Técnico programador e instalación		\$ 3500
Contenido de programación y operador	Asumido por la empresa	\$0
TOTAL		\$13500
ACCIÓN 6	"Conociendo Nuestros Valores Juntos"	Importe
Concepto	Descripción	
Premios	Tres Cámaras Fotográficas Digitales Sony	\$ 3000
Afiches e Imprenta	(publicidad interna)	\$ 400
TOTAL		\$ 3400
SUBTOTAL		\$26100
Honorarios RPI	(25% del costo total de todas las acciones)	\$6525
TOTAL		\$32625

Diagrama de GANTT

Tácticas	Meses									
	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Acción 1										
Programación										
Implementación										
Evaluación										
Acción 2										
Programación										
Implementación										
Evaluación										
Acción 3										
Programación										
Implementación										
Evaluación										
Acción 4										
Programación										
Implementación										
Evaluación										
Acción 5										
Programación										
Implementación										
Evaluación										
Acción 6										
Programación										
Implementación										
Evaluación										

Bibliografía

- AMADO SUAREZ, Adriana, CASTRO ZUÑEDA, Carlos (1999) *Comunicaciones Públicas*. Temas grupo Editorial: Buenos Aires.
- AVILIA LAMMERTYN, Roberto (1997) *RR.PP - Estrategias y tácticas de comunicación integradora*, Editorial Revista Imagen: Argentina.
- BONILLA GUTIERREZ, Carlos (1994) *La comunicación - función básica de las relaciones públicas*, Editorial Trillas: México.
- BARQUERO CABRERO, José D. (1994) *Manual de Relaciones Públicas Empresariales*, Editorial Gestión 2000, S.A: Barcelona.
- CAPRIOTTI, Paul (1992) *La Imagen de la Empresa, Estrategia para una Comunicación Integrada*, Editorial del Consejo Superior de Relaciones Públicas de España: Barcelona.
- FLORES BAO, Francisco (1981) *Relaciones Públicas, Ciencia de la Integración Humana*, Editorial Imprenta DESA: Perú.
- ILLESCAS, Dante (1995) *Cómo Planear Las Relaciones Públicas, ingresando en el siglo XXI*, Ediciones Macchi: Buenos Aires.
- LACASA Antonio S. (1998) *Gestión de la Comunicación Empresarial*, Editorial Gestión 2000, S.A: Barcelona.
- LETTERIELLO, Ángel (1995) *Relaciones Públicas: La Comunicación en las Instituciones*, Editorial Centro de ex Becarios de la O.E.A en Argentina: Buenos Aires.
- VIEYTES, Rut *Metodología de la Investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad*, Editorial de la Ciencias.
- VILLAFAÑE, Justo (1998) *Imagen Positiva, Gestión Estratégica de la Imagen de las Empresas*, Ediciones Pirámide: (Madrid).
- ROGOVSKY, Itamar. Ponencia “Diagnostico de la Cultura de Empresa” XXIII Jornada de Aedipe, Madrid, 1998.
- GRUNIG, HUNT, XIFRA (2000) *Dirección de Relaciones Públicas*, Editorial Gestión 2000, España.

Tabulaciones de datos:

	Entrevista N° 1 Gerente Relaciones Comunitarias	Entrevista N° 2 Gerente de Negocios
Caracterización del Público Interno	Antigüedad 4 años. Ing. Agrónomo Acompaño el proyecto desde sus inicios, el puesto que ocupa cumple la función de nexo entre la comunidad y la empresa. Dicha Gerencia se desarrolla físicamente en la Localidad de Gdor. Gregores, donde se trabaja en pos de la integración y desarrollo de la Empresa con la Sociedad circundante.	Antigüedad 4 años. Cdor. Público En su área se manejan todas las actividades contables-administrativas de la org. Dicha gerencia se encuentra en la planta administrativa dentro del Yacimiento, decisión política de la empresa de que todos sus empleados estén en el mismo lugar donde se desarrolla la actividad de la empresa.
Conocimiento sobre la Organización	Historia, Misión y valores muy claros.	Historia, Misión y valores muy claros.
Circulación y accesibilidad a la información	La información que requiere para su labor proviene de las reuniones diarias con las demás áreas gerenciales. Otros soportes complementarios son Intranet (solo se utiliza a nivel Gerencia) y telefonía.	La información del área necesaria para funcionar se canaliza a través de reuniones diarias, intranet (mandos gerenciales), y vía formularios específicos del área como también telefonía.
Información sobre la comunicación Interna existente	Claro conocimiento sobre la importancia de la comunicación dentro de la organización para el logro de los objetivos. Las áreas responsables de emitir com. Interna son: RRHH, Medio ambiente y Seguridad. Prefiere la comunicación oral para su labor y reconoce que no hay mecanismos de control para la comunicación interna además de plantear la necesidad de desarrollar nuevas y mejores herramientas para comunicar las novedades al público interno.	Claridad en cuanto a los conceptos sobre comunicación, destacando la necesidad de gestionarla correctamente para que sirva a los objetivos organizacionales. Agrega que hay necesidad de herramientas de vehículo de la com. Interna correctamente diseñadas y desarrollo de medios de control del funcionamiento de la misma ya que a veces la información no llega al público objetivo.
	Entrevista N° 3 Gerente Recursos Humanos	Entrevista N°4 Gerente Medio Ambiente
Caracterización del Público Interno	Antigüedad 3 años- Lic. RRHH La gerencia se encuentra en el Yacimiento. Esta gerencia es la encargada de todo lo concerniente a los empleados, y la emisión de mensajes y herramientas de comunicación diseñadas para éste.	Antigüedad 4 años. Lic. Gestión Ambiental. Destaca la importancia de éste área para el tipo de organización para la cual trabaja como así también reconoce que la comunicación que emite su área es abundante e importante por ello requiere de una correcta y preciso manejo a la hora de comunicar.
Conocimiento sobre la Organización	Claro conocimiento sobre la historia, Misión y valores organizacionales	Claro conocimiento sobre la historia, Misión y valores organizacionales, ya que su área es parte fundamental de lo que estas declaraciones organizacionales expresan, por la

		actividad que desarrolla la empresa.
Circulación y accesibilidad a la información	Para la labor del área se utilizan herramientas comunicacionales como: telefonía móvil, intranet (mandos altos y medios), reuniones diarias además de la escrita por medio de circulares, memorándum. Con lo empleados solo se comunican los mensajes a través de carteleras y oral cara a cara.	Dentro del área se vehiculiza la información vía (Intranet mandos altos y medios) y reuniones diarias, la información del área se difunde a través de material informativo, afiches, carteleras para el resto de la organización.
Información sobre la comunicación Interna existente	Considera a la comunicación interna como parte fundamental del todo organizacional y destaca que es necesaria su correcta gestión y que el éxito de ésta dependerá de los responsables y del alineamiento de ésta a las políticas globales de la organización. Reconoce que hay que optimizar las herramientas existentes de comunicación para con los empleados y desarrollar nuevas para lograr la adhesión de empleados y satisfacer sus necesidades. Como también reconoce que no se controla el funcionamiento de la comunicación interna desde que se inicio la empresa.	Claro concepto de la comunicación como fenómeno que aglutina a todos los sectores de una organización. Destaca que su área es responsable de la comunicación que emite, pero siempre en consenso con las demás gerencias. Reconoce que es importante la comunicación y lo que se emite desde su área hacia los empleados ya que son estos los que luego la vehiculizarán fuera de la organización, por eso destaca que debe trabajar de manera clara y coherente. Con los empleados se realizan charlas informales en espacios comunes para reforzar los conceptos sobre los temas del área.
	Entrevista N° 5 Gerente Operaciones Técnicas y Seguridad	Entrevista N° 6 Operario – Mina Cielo Abierto
Caracterización del Público Interno	Antigüedad 4 años. Ing. Mecánico. El área maneja todo lo referido al funcionamiento de la mina, como así también maneja el área de seguridad laboral dentro del yacimiento.	Antigüedad 2 años – Oriundo Pcia. Santa Cruz. Realiza tareas de excavación técnica mecánica en mina cielo abierto. Jornada laboral de 10,5 hs diarias, luego retorna a su hogar en la Localidad
Conocimiento sobre la Organización	Claro conocimiento de Historia, Misión, valores. El área se crea inicialmente junto al proyecto minero	Bajo conocimiento sobre la empresa, desconoce misión y valores. Reconoce que le fue suministrada en el proceso de inducción, pero no la recuerda.
Circulación y accesibilidad a la información	Se utilizan los medios electrónicos disponibles para la comunicación (intranet mandos altos y medios), Handy y cartelera, afiche y reglamentos para el resto de los empleados. También resalta la importancia de la comunicación oral diaria antes del comienzo de la jornada laboral, donde cada jefe de área conversa con los operarios y se recuerdan las principales normas de seguridad de la actividad dependiendo en tipo de trabajo.	Respecto a la información que requiere para la realización de la tarea, refiere que es de carácter rutinaria, y que en caso de necesitar recurre al manual de procedimiento que tienen a disposición. Las directivas las recibe a diario, antes de comenzar la jornada laboral directamente de su jefe de mina (todas las mañanas) y utilizan el Handy como medio de comunicación fundamental entre sus compañeros.
Información sobre la comunicación Interna existente	Considera de gran importancia la comunicación para el éxito del área que el maneja para concretar los	Desconoce términos como sistema de comunicación, agrega que se entera de las cuestiones generales de

	objetivos de la misma y como es necesaria optimizarla constantemente es que desde su gerencia se realizan encuestas y test trimestrales para evaluar el resultado de la información emitida y de la receptada por los destinatarios para realizar las correcciones pertinentes de la gestión, agrega que este modo de trabajo los llevo a cumplir con el objetivo de obtener el menor índice de accidentes laborales.	la empresa por los comunicados de las carteleras que a propósito agrega que nos siempre se actualizan y que por lo general es más efectivo enterarse de las novedades por los rumores en el comedor. Sugiere que se realice una herramienta que informe de todo lo que sucede en la empresa pero que sea más accesible. También destaca que nunca se les pregunto sobre temas que les gustaría recibir información.
	Entrevista N° 7 Operario Mina Cielo Abierto	Entrevista N°8 Operario Mina Cielo Abierto
Caracterización del Público Interno	Antigüedad 2 años- Oriundo de la Pcia. de Santa Cruz. Transporta el material extraído de la mina, esta actividad es diaria y rutinaria. Duración de la jornada laboral 10, 5 hs. Luego retorna a su hogar en la localidad.	Supervisor de mina- 2 años de antigüedad- Oriundo de la Pcia. de santa cruz. Su tarea consiste en controlar los ingresos y egresos a zona de explot.
Conocimiento sobre la Organización	No recuerda sobre valores y misión organizacional, y destaca estar satisfecho en su ámbito laboral.	Amplio conocimiento sobre misión, y valores como de las expectativas de la empresa en el mdo.
Circulación y accesibilidad a la información	Expresa que la información necesaria para su tarea la recibe vía Handy, y previo a la jornada laboral de parte de su superior directamente.	Su labor diario es rutinario, por ende no requiere información extra para su desempeño, y se comunica vía Handy para coordinar su función.
Información sobre la comunicación Interna existente	Desconoce sobre cuestiones de comunicación ya que no necesita información extra para desempeñar su función, pero aporta que se cree un lugar o panel donde se expongan en el comedor, novedades, fechas de cobro, cuestiones sindicales etc.; también sugiere la idea de que se realice alguna actividad para que la familia conozca sobre su lugar de trabajo.	Respecto a la comunicación interna destaca como importante utilizar correctas carteleras para comunicar normas de seguridad, advertencias y novedades y agrega que las que se utilizan en la actualidad no cumplen con las función que debería, ya que no son claras, actualizadas y bien ubicadas para todos los empleados. Sugiere que de desarrolle alguna actividad de integración para empleados de ambas minas.
	Entrevista n°9 Operario Sector planta de tratamiento	Entrevista N°10 Operario Mina cielo abierto
Caracterización del Público Interno	Operario de sistemas -2 años de exp. Laboral en otra empresa del rubro, ya conocía el software utilizado. La tarea se lleva a cabo dentro de una sala en la planta de tratamiento provista un sistema informatizado donde se controla todo el funcionamiento de la etapa de procesamiento del material extraído	Conduce pala hidráulica. Mujer. Oriunda de la Pcia. de Santa Cruz. Su trabajo consiste en excavar en zona de explotación, y es la única mujer que realiza esta actividad. Su tarea es de carácter rutinaria. Jornada laboral de 10,5 hs, luego retorna a su hogar en la localidad.
Conocimiento sobre la Organización	Claro conocimiento de misión, valores organizacional, aprendido en la inducción a la empresa.	Conoce historia, misión y valores de la org. Y expresa su bienestar general dentro de la organización, principalmente reconoce el respeto

		de sus compañeros y jefes.
Circulación y accesibilidad a la información	La tarea diaria es rutinaria, como así también el proceso que controla su área, y en caso de algún imprevisto consulta a su jefe vía handy y de lo contrario el manual de procedimiento del área.	Desconoce sobre los sistemas de comunicación interna, agrega que utiliza para la concreción de su tarea la comunicación vía Handy entre colegas y jefe, y también la reunión diaria de 15' antes de la jornada laboral, con jefe y supervisor.
Información sobre la comunicación Interna existente	Considera importante la correcta gestión de la comunicación interna en la empresa y destaca que la información a veces no llega a tiempo Por ejemplo novedades que suceden dentro de la organización y no se dan a conocer por algún medio que llegue a todos uniformemente y se generan los rumores. Sugiere que sería positivo realizar actividades que integren a todo el personal, torneos, concursos etc.	Destaca la necesidad de una herramienta de comunicación que tenga todo tipo de información pero que se pueda llevar para leer en el hogar, aduce falta de tiempo para informarse de otra manera. También agrega que se realicen actividades que incluya a la familia del empleado minero.
	Entrevista N°11. Operario Mina subterránea	Entrevista N°12. Operario Mina Subterránea
Caracterización del Público Interno	Oriundo de la Pcia. de Catamarca- Antigüedad 2 años. Experiencia laboral en empresa del mismo rubro. Su tarea consiste en extraer material de mina subterránea (túnel), jornada laboral de 8hs, actividad rutinaria.	Operario Portal María-3 años de antigüedad. Oriundo de la pcia. de Jujuy. Jornada laboral de 8hs. Realiza tarea rutinaria que consiste en la extracción de material. Luego retorna a su hogar en la localidad.
Conocimiento sobre la Organización	Desconoce historia, misión y valores, pero el haber trabajado en empresa del mismo rubro en el norte lo hace sentirse como en su casa.	Desconoce todo lo referente a historia, valores etc; pero destaca que se a gusto con la empresa.
Circulación y accesibilidad a la información	Desconoce sobre temas comunicacionales en general, agrega que se comunica vía Handy para realizar su tarea entre sus compañeros y jefe, y destaca la importancia de la reunión previa al inicio del día ya que los anima para toda la jornada, además de recordar las normas de seguridad importante en este trabajo.	Para realizar su tarea le es suficiente la información que recibe de sus superiores antes de iniciar su jornada laboral, durante su ejecución se comunica vía Handy con colegas y superiores. En caso de que surja algún inconveniente se dirige a su superior.
Información sobre la comunicación Interna existente	Respecto a la comunicación, comenta que los responsables podrían organizar alguna actividad que incluya a la familia del minero que provienen del norte del país ya que sufren desarraigo, y necesitan contención.	Respecto a la comunicación, confiesa que no sabe leer ni escribir correctamente, por eso se entera de las novedades solo por comentarios de sus compañeros.
	Entrevista N° 13- Operario mina subterránea	Entrevista N°14- Operario mina subterránea
Caracterización del Público Interno	Operario Portal maría- 3 años de antigüedad. Oriundo de la Pcia. de Salta. Tarea de extracción de material. Jornada laboral 8hs, luego retorna a su hogar en la localidad.	Operario de taller mecánico- 1 año de antigüedad. Oriundo de la Pcia. de Santa Cruz. Jornada laboral de 10.5hs. Reside en el yacimiento. Su tarea se desarrolla en los talleres, donde depende de la necesidad del día su trabajo.
Conocimiento	Desconoce misión, valores etc; pero	Desconoce misión, valores etc; pero

sobre la Organización	admite que es feliz de pertenecer a este empresa por la seguridad laboral que en ella siente, lo cual no le pasó en su anterior trabajo siendo del mismo rubro.	recuerda que al ingresar a la empresa se hablo del tema; desea que la empresa siga creciendo así se mantiene en ella.
Circulación y accesibilidad a la información	Al respecto dice que no requiere mayor información de la se le suministra para realizar su tarea ya es la misma todos lo días, y se comunica mayormente vía Handy y personalmente con colegas y superiores.	Dentro de su lugar de trabajo se comunica personalmente con sus compañeros y vía Handy con otras áreas y superiores. Agrega que lo necesario para realizar su trabajo son solo las herramientas del mismo.
Información sobre la comunicación Interna existente	Respecto a las novedades internas, agrega que se informa en el comedor, por medio de sus compañeros, y cuando ocasionalmente se acerca a los corredores donde hay alguna cartelera pero resalta que nunca están actualizadas. También agrega que los responsables del área de RRHH podrían tener algún representante por área para que cuando el empleado tenga alguna sugerencia o inquietud llegue rápidamente a los responsables de cada sector de forma más directa.	Respecto a esta pauta, sugiere que sería optimo que se abra alguna vía de dialogo donde el empleado pueda expresar conformidades o disconformidades que por timidez o miedo a hablar ante sus superiores no se atreven a hacer habitualmente. Agrega que esto le ocurre a muchos de sus compañeros de trabajo, más aún a los que provienen de otras provincias.
	Entrevista N°15. Operario de fundición	
Caracterización del Público Interno	Taller de fundición- Oriundo de la Pcia. de San Juan. Desempeña la tarea del proceso de fundición, la cual es de carácter rutinaria. Antigüedad 2 años. Jornada laboral 8hs. Luego retorna a su hogar en la localidad.	
Conocimiento sobre la Organización	Conoce la misión, valores de la empresa, y cuenta con experiencia en el rubro. Destaca gran conformidad con la compañía por el buen trato que reciben los empleados.	
Circulación y accesibilidad a la información	Al ser este un proceso explica, todos los pasos se encuentran establecidos en el manual de proc. Del área, luego de aprendida la actividad, ésta es siempre la misma y no se requiere información extra. Destaca importante la reunión previa al inicio de la jornada que cada supervisor de área tiene con su sector para fortalecer el trabajo eficiente. La comunicación con sus colegas y superiores es personal y vía Handy.	
Información sobre la comunicación Interna existente	Cree que falta algún medio escrito para vehiculizar la comunicación interna de la empresa, ya que agrega en su anterior trabajo (empresa del rubro) se entregaba mensualmente un boletín informativo con novedades en general y también social del	

	empleado, la cual incluía también a la flia. Del empleado minero.
--	---

Anexo

PROCEDENCIA DEL PÚBLICO INTERNO

