

# TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

## PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL

Taym S.A. sede Córdoba

*Los procesos de Comunicación Interna de Taym S.A. sede  
Córdoba en el marco de la certificación de la norma ISO 9001*

Alumna: **Laura Beatriz Fracassa**  
RPI: 630  
Universidad Empresarial Siglo 21



## PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL



Licenciatura em Relações Públicas e Institucionais

Laura Beatriz Fracassa







1. Introducción	5
2. Tema	6
3. Justificación	6
4. Objetivo General de investigación	10
5. Objetivos Específicos de investigación	10
6. Antecedentes Organizacionales	11
7. Antecedentes Generales de aplicación de Normas ISO 9001	14
8. Marco Teórico de Referencia	16
9. Diseño Metodológico de Investigación	43
10. Análisis e interpretación de los datos	54
11. Consideraciones finales del trabajo de campo	127
12. Análisis de Factibilidad	136
13. Plan de Acción	137
14. Cronograma de actividades	151
15. Presupuesto	152
16. Evaluación	153
17. Flujo de caja	156
18. Conclusión	157
19. Bibliografía	159
20. Anexos	162



## *I. Introducción:*

El lector encontrará en el presente Trabajo Final de Graduación un proyecto de aplicación realizado para la organización Taym S.A. sede Córdoba, prestadora de servicios de ingeniería ambiental.

El abordaje a dicha organización consistirá en determinar el estado actual de los procesos de comunicación de Taym S.A., con el objeto de diagnosticar el correspondiente estado de situación y desarrollar posteriormente un plan de intervención profesional a nivel comunicacional que colabore con la certificación de la norma ISO 9001.

El proyecto de aplicación surge de la necesidad planteada por Taym S.A. sede Córdoba, que demandaba la intervención de un profesional del área de la comunicación, a los fines de colaborar en el desarrollo de acciones tendientes a lograr la aprobación de los auditores y la consecuente certificación de la norma ISO 9001 que se efectuará a fines del año 2007.

A fin de abordar el fenómeno de las comunicaciones internas de Taym S.A. se procederá a realizar una investigación de tipo exploratoria, que recopilará datos que permitan efectuar una primera aproximación con el objeto de estudio. De dicho acercamiento, se pretende recabar información relevante que de lugar a la elaboración de un diagnóstico de situación en el cual se confirme y puntualice una problemática comunicacional a resolver.

La investigación será de carácter cualitativo, y la metodología a utilizar se basará la triangulación de tres técnicas de recolección de datos: entrevistas en profundidad (aplicadas al público interno clave de Taym S.A.), observación no participante y no estructurada, y análisis de datos secundarios proporcionados por la organización así como también de material que el investigador considere pertinente incluir. La triangulación de las mencionadas técnicas, permitirán obtener una visión holística del fenómeno objeto de estudio.

Una vez detectada la problemática, se realizará un plan de intervención profesional que pretenderá resolver las desviaciones y deficiencias comunicacionales identificadas en la etapa de investigación.



## 2. Tema:

Los procesos de comunicación interna de Taym S.A. sede Córdoba en el marco de la certificación de norma ISO 9001.

## 3. Justificación:

El presente trabajo nace de la necesidad planteada por la organización objeto de estudio, Taym S.A. sede en Córdoba, de certificar ISO 9001 a mediados de año 2007.

Dicha necesidad se desprende, básicamente, de las demandas del entorno y del análisis que el Management de Taym S.A. efectúa del macroambiente organizacional. En este sentido la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional del Gobierno de la Nación Argentina en su portal destinado a impulsar la Promoción de las Exportaciones de las Pequeñas y Medianas Empresas afirma que:


*“La necesidad que tienen las empresas argentinas de incorporar metodologías de trabajo y organizar sus procesos con miras a alcanzar niveles de Calidad y Satisfacción de sus Clientes superiores a los vigentes, se debe fundamentalmente a la influencia que ejerce el contexto del mercado internacional y económico actual donde desarrollan sus actividades la gran mayoría de estas instituciones.”*  
([www.proargentina.gov.ar](http://www.proargentina.gov.ar))

La utilización de implementación de normas ISO en las organizaciones es un fenómeno que ha adquirido gran importancia en los últimos años. Una de las ventajas competitivas que ofrece la normalización y certificación de las mismas es, que facilitan y promueven el desarrollo organizacional mejorando sus procesos internos y, a su vez, eliminan barreras comerciales de carácter internacional y nacional.

De lo anterior, se desprende el hecho de concebir a los Sistemas de Gestión como una herramienta sólida que facilita la planificación de los procesos y la toma de decisiones a nivel gerencial. En adelante, se entenderá por Sistemas de Gestión al conjunto de procesos que vinculan y contemplan distintos aspectos de la gestión tales como: calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo.

Es pertinente aclarar, que ISO es una organización internacional no gubernamental, que se encarga de promover el desarrollo de la normalización y actividades afines en el mundo, con el objeto de facilitar el intercambio internacional tanto de bienes como de servicios. Cada país cuenta con una entidad representante





de ISO que es quien se encarga de auditar y certificar las normas que las organizaciones deseen implementar.

En línea con lo expuesto, se considera acertado conceptualizar lo que ISO entiende por certificación. En este sentido, la mencionada organización plantea:

“...certificación como atestación por tercera parte relativa a productos, procesos, sistemas o personas, entendiéndose por atestación la actividad que se basa en la decisión tomada luego de la revisión y consiste en autorizar y emitir una declaración de que se ha demostrado que se cumplen los requisitos especificados. Esta declaración puede ser un certificado o una marca de conformidad. En todos los casos la declaración garantiza a los usuarios de la evaluación de la conformidad que se cumplen los requisitos especificados.” (cit. en [www.iram.com.ar](http://www.iram.com.ar))


Cabe señalar que las normas ISO 9001 y 14.000 (calidad y ambiente respectivamente) destacan y refieren en un apartado especial, la necesidad de contar con procesos de comunicación interna y externa para la correcta implantación y posible certificación, así como también, para el desempeño eficiente del sistema a gestionar.

En el caso de la organización objeto de estudio, Taym S.A., es preciso identificar y conocer el estado actual de los procesos de comunicación con el objeto de poder adaptarlos a las exigencias establecidas por la norma ISO 9001.

Para tal fin, se procederá a realizar una investigación de carácter exploratorio, que estará a cargo de una sola persona, que es quien suscribe el presente trabajo. El hecho de contar con este factor limitante de recursos humanos para abordar el mencionado objeto de estudio, se ha establecido indagar sólo la comunicación interna. De lo anterior se deduce que para abarcar el aspecto externo de la comunicación de Taym S.A., la investigadora tendría que contar con mayor cantidad de recursos y, por otro lado, los tiempos que la organización han determinado para la certificación (a mediados del presente año), no permitirían realizar un abordaje profundo y completo del accionar comunicativo en su totalidad (interno y externo).

La importancia y necesidad de contar con un profesional de Relaciones Públicas e Institucionales para el estudio de las comunicaciones internas deriva de hecho que dicha persona está formada para llevar adelante ese tipo de investigaciones, dado que cuenta con los conocimientos y herramientas pertinentes que le permiten intervenir profesional y competentemente en la recolección y análisis de datos, así como también, en la consecuente elaboración del diagnóstico de situación que identifique la problemática a intervenir. En este sentido, se entiende que





un profesional de Relaciones Públicas e Institucionales está capacitado para gestionar herramientas de comunicación interna, enmarcadas dentro de una política comunicacional, elaborada a partir de las necesidades organizacionales detectadas. Esta política comunicacional exige, para su correcta aplicación, la intervención de un Relacionista Público que diseñe e implemente un plan estratégico de comunicación que tendrá como objetivo brindar una solución profesional a la problemática comunicacional detectada.


En el caso de la organización objeto de estudio, una vez diagnosticado y revelado el estado actual de los procesos de comunicación interna de la organización, se realizará un plan de acción profesional que tendrá como objetivo adaptar, mejorar, proponer, aplicar y evaluar soluciones a dichos procesos a fin de cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001 para la certificación.

Cabe aclarar que la intervención profesional no se realizará meramente en función de lo que se establece en la Norma ISO 9001, sino que por el contrario el valor agregado de poder contar con un profesional de las Relaciones Públicas para certificar los procesos de comunicación interna de Taym S.A., responde fundamentalmente al hecho que tanto la etapa de diagnóstico como de intervención son abordadas con herramientas de valor metodológico, científico y teórico que respaldan todo el accionar. De este modo se logra obtener una visión holística del fenómeno estudiado que contemple no sólo los requisitos que la norma establece, sino también diversos aspectos institucionales que influyen en la gestión de las comunicaciones internas.

Los beneficios organizacionales que se derivan de un sistema de comunicación eficiente que haya sido elaborado profesional y responsablemente, se fundan en aspectos tales como:

- Generación de sentimiento de pertenencia y participación en los miembros de la institución.
- Mejoras en los resultados alcanzados, utilizando la comunicación como una herramienta que de lugar al desempeño eficiente del público interno.
- Calidad en el proceso de toma de decisiones de todos los niveles y puestos de la organización, haciendo uso de la comunicación como un instrumento facilitador de dicho proceso.





Por todo lo expuesto, y entendiendo a las Relaciones Públicas como: una disciplina que requiere de una acción planificada y sistemática, que permite elevar el nivel de entendimiento, solidaridad y colaboración dentro de la organización y con sus públicos, consensuando intereses recíprocamente y, que por otro lado, gestiona estratégicamente los procesos de comunicación para alcanzar diversos objetivos institucionales y de Management; se deduce claramente la importancia y pertinencia del accionar profesional en el área de las normas ISO.



## 4. Objetivo General de investigación:

Evaluar el estado actual de los procesos de comunicación interna de Taym S.A. sede Córdoba para elaborar e implementar un plan de Relaciones Públicas e Institucionales internas, que facilite la certificación de norma ISO 9001.

## 5. Objetivos Específicos de investigación:

- Revelar cuáles son las funciones que Taym S.A. le otorga a la comunicación interna.
- Identificar públicos internos claves de Taym S.A. entre los que se deben producir los acontecimientos de tarea.
- Conocer los subsistemas presentes en Taym S.A. y las relaciones que establecen entre sí por medio de *inputs, outputs y throghputs*.
- Identificar los canales de comunicación interna que Taym S.A. posee, y analizar e indagar la utilidad, pertinencia, relevancia y eficiencia de dichos canales para los públicos internos a los que se dirige.
- Conocer y analizar los vectores direccionales de comunicación interna presentes en Taym S.A.
- Analizar si los mensajes que se han de comunicar están claramente definidos, son apropiados y exactos para los propósitos de la comunicación.
- Identificar posibles barreras comunicacionales que se presenten en el proceso de comunicación interna de Taym S.A.



## **6. Antecedentes Organizacionales:**

### **6.1 Historia Organizacional**

Taym S.A. nace en el año 1996, y su denominación completa es “Tecnologías de Aseo y Mantenimiento”. Es una empresa que pertenece al Grupo Cliba. Se constituye como una UTE (Unión Transitoria de Empresas), en respuesta a las necesidades ambientales crecientes del mercado y de la sociedad ofreciendo, servicios integrales a la gestión de residuos y mantenimiento para establecimientos industriales y comerciales.

El Grupo Cliba, por su parte fue creado a través de la unión de dos empresas de reconocida trayectoria nacional e internacional: *Roggio S.A. y Ormas S.A.* también bajo el concepto de UTE. Denominada de igual modo (Cliba) funciona otra UTE que se dedica a la recolección de residuos y al mantenimiento de la higiene urbana.

Cuando en 1996, Metrovias (empresa perteneciente al Grupo *Roggio S.A. y Ormas*) plantea la necesidad de contar con servicios de mantenimiento y limpieza de los subtes de la ciudad de Buenos Aires, los directivos de ambas empresas deciden dar respuesta a esta demanda y crear otra UTE cuyo objeto constitutivo fuese precisamente proveer soluciones ambientales integrales en materia de ingeniería ambiental.

De este modo, ambas organizaciones consideran pertinente que la nueva UTE se origine y dependa del Grupo Cliba, dado que éste ya se encontraba operando en el sector ambiental y contaba con las capacidades, recursos e infraestructura necesarias que solventaran el surgimiento de Taym S.A.

En un primer momento Taym S.A. actuaba únicamente en la zona comprendida en la provincia de Buenos Aires, y su principal objetivo era ser prestadora de servicios de limpieza a Metrovías. Esto se debe, a que como toda UTE en su contrato de constitución se comprometía a prestar un fin único y exclusivo que limitaba su accionar.

Con el pasar del tiempo, fueron surgiendo nuevas UTE “Taym S.A.” en cada lugar donde operaba Cliba. Así hoy se encuentran sedes de Taym S.A. en Rosario, Córdoba, Neuquén, Bahía Blanca, entre otras.

### **6.2 Misión:**

*“Ser la principal proveedora de servicios y soluciones medioambientales”*

### **6.3 Objetivos Organizacionales Taym S.A. Regional Córdoba**

- Proteger la salud y el medio ambiente.



- Certificar en una gestión integral las normas ISO 9001 y 14.001 y normas OHSAS 18.001

#### **6.4 Atributo diferenciador**

Desarrollo y adopción de una concepción de vanguardia y permanente actualización.

Dicho atributo se corresponde con el compromiso asumido por Taym S.A. en lograr que las organizaciones se adapten en forma dinámica al medio, a través de un claro compromiso con el mejoramiento continuo.

#### **6.5 Actividades que Taym S.A. desarrolla:**

##### *Planificación*

- Estudio de factibilidad.

##### *Proyecto*

- Propuesta técnico-económica del proyecto.

##### *Asesoramiento*

- Desarrollo de la ingeniería básica y de detalle.
- Elección y dimensionamiento de la tecnología y recursos necesarios.

##### *Capacitación*

- Ejecución de las obras.
- El monitoreo de la calidad de los procesos y operaciones que se llevan a cabo.

El asesoramiento de Taym S.A. a grandes empresas industriales y/o de servicios en materia de ingeniería ambiental responde a las necesidades a las que se hizo referencia anteriormente respecto a la preservación y conservación del ambiente, temas de gran interés tanto social como económico.

#### **6.6 Servicios que Taym S.A. brinda:**

- Limpieza Industrial.
- Gestión integral de residuos.
- Ingeniería y diseño ambiental.
- Mantenimiento de obra civil.
- Mantenimiento de espacios verdes y paisajismo.

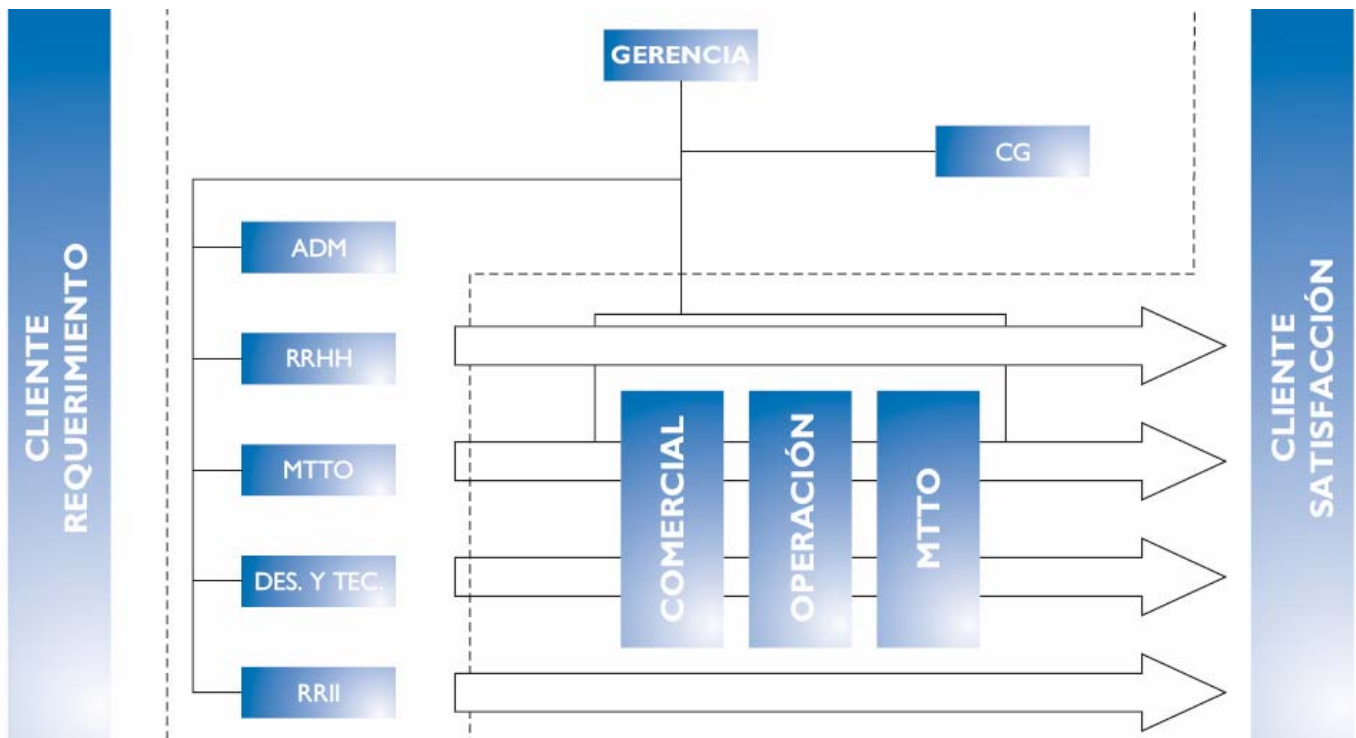
#### **6.7 Sectores atendidos por Taym S.A.:**

- Industria automotriz e industrias vinculadas al sector.
- Industria alimenticia y actividades asociadas.



- Servicios de transporte (ferroviario y subterráneo)
- Industria petrolera y petroquímica.
- Terminales portuarias y centros de distribución.
- Aeropuertos Nacionales.
- Empresas de producción.
- Centros comerciales mayoristas y minoristas.
- Empresas de servicios.
- Edificios públicos e históricos.

### 6.8 Organigrama Funcional Taym S.A. Regional Córdoba



### 6.9 Actuales soportes de Comunicación Interna de Taym S.A. sede Córdoba:

- Mail.
- Red de telefonía interna.
- Red corporativa de telefonía celular.
- Reuniones informales.
- Informes y planillas pre establecidas.
- Tablero de control.



## **7. Antecedentes Generales de aplicación de norma ISO 9001.<sup>1</sup>**

Como principal antecedente general en lo que respecta a la aplicación de las normas ISO 9001 se encuentra la certificación de dicha norma a nivel corporativo en la casa central Taym S.A. Buenos Aires.

En función del análisis efectuado por los directivos de Taym S.A. sede en Córdoba, de los resultados y beneficios derivados de la implementación de la norma, se considera acertado comenzar a desarrollar la planificación pertinente para la certificación de ISO 9001 en la institución.

Por lo que respecta a los requerimientos de la norma en materia de comunicación interna, se puede decir que en la cláusula 5.5.3 se establece:

### **7.1 Comunicación interna**

“La alta dirección debe garantizar que se han establecido los procesos adecuados de comunicación dentro de la organización y que la comunicación tiene lugar con respecto a la eficacia del sistema de gestión de la calidad.” (ISO 9001:2000: 11)

Existen otros requisitos en ISO 9001:2000 en donde la alta dirección tiene la responsabilidad de comunicarse con las personas dentro de la organización con respecto a:


- La política y los objetivos de la calidad.
- La importancia de cumplir los requisitos del cliente así como los reglamentarios y estatutarios.
- La promoción de la toma de conciencia sobre los requisitos del cliente en toda la organización.
- Las responsabilidades definidas de las personas y la conciencia sobre la pertinencia e importancia de sus actividades, y la forma en que ellas contribuyen al logro de los objetivos de calidad.
- Cuando se producen cambios en los requisitos del producto, asegurar que el personal pertinente conozca dichos cambios.

El suministro de tal información puede ayudar a mejorar el desempeño de la organización e involucrar directamente a su personal en la consecución de los objetivos de la calidad. La dirección debería fomentar activamente la retroalimenta-

---

<sup>1</sup>El presente apartado es copia fiel del sitio: [www.iaf.nu](http://www.iaf.nu); [www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup](http://www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup)





ción y la comunicación de las personas de la organización como una forma de involucrarlas.

Es importante anotar que esta directriz de ISO 9004 no se audita, pero proporciona mayor comprensión sobre la importancia de la comunicación interna.

## **7.2 Verificación de la eficacia de la comunicación interna**

Existen dos componentes principales de los requisitos de ISO 9001:2000, cláusula 5.5.3, que se deben verificar:

a) Que se hayan *establecido* procesos adecuados de comunicación dentro de la organización, incluyendo:

- Identificación de las personas entre quienes se debe producir la comunicación.
- Información que se debe comunicar.
- Medios para lograrlo.
- Método seleccionado para monitorear su eficacia.
- Documentación y registros necesarios para verificar que se ha tenido lugar.
- Proceso de comunicación sujeto a mejora continua.

b) Que la comunicación tiene lugar y se relaciona con la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

## **7.3 El enfoque de auditor**

El auditor puede observar algunos o todos de los siguientes medios de comunicación de la información dentro de la organización:

- La dirección lleva la comunicación a las áreas de trabajo.
- Reuniones informativas del equipo y otras reuniones como aquellas para el reconocimiento de logros.
- Tablero de anuncios.
- Correo electrónico, red interna (intranet) y sitios Web.
- Revistas o boletines informativos de la compañía o internos.
- Reuniones del personal.
- Cartas o anuncios individuales.



## **8. Marco Teórico de Referencia:**

A fin de enmarcar el presente trabajo de investigación sobre el estado actual de los procesos de comunicación interna de Taym S.A. sede Córdoba para la certificación de norma ISO 9001, se considera acertado y dada la tridimensionalidad de las Relaciones Públicas e Institucionales, utilizar conceptos provenientes del ámbito de la Administración y de la disciplina de las Relaciones Públicas.

### **8.1 Dos enfoques complementarios**

La necesidad de recurrir a las teorías de la administración para poder abordar la problemática planteada se debe, fundamentalmente, a que el objeto de estudio es una organización y dentro de la misma se analizarán procesos que se encuentran integrados en un Sistema de Gestión de Calidad. Dicho sistema atañe no sólo los aspectos comunicacionales que serán abordados desde las Relaciones Públicas, sino, que por su parte, la gestión integral del mismo exige necesariamente el conocimiento de aspectos propios de la Administración de Empresas como ser: gestión de procesos, interrelaciones, estructura organizacional, sistemas, entre otros conceptos que exigen ser explicados por la mencionada ciencia.

Es necesario explicar algunos términos propios de la norma ISO 9001 así como también diversos conceptos claves que se indagarán desde ambas disciplinas, dado que se tiene como finalidad brindar un esquema teórico que facilite tanto la recopilación e interpretación de los datos como a la interpretación de los lectores.


Por lo que se refiere a la comprensión del lector, se puede decir que el presente marco teórico proporcionará un esquema coherente, dentro del cual términos que pueden tener diversas acepciones, adquieran un significado preciso, lo que intentará evitar que se generen interpretaciones erróneas o no buscadas por el investigador.

Para entender cómo se gestiona el sistema de Calidad de una organización es fundamental aclarar lo que entendemos por organización y cómo esta puede ser definida desde la Teoría de los Sistemas complementando las visiones que la Administración como las Relaciones Públicas tienen de la misma.

### **8.2 Teoría de los Sistemas**

Siguiendo un enfoque descriptivo y normativo, se puede decir que la organización, de acuerdo a lo expuesto por Etkin en *“Política, gobierno y gerencia de las organizaciones”*, queda definida de la siguiente manera:





*“La organización es una integración de individuos y grupos, en el marco de un orden formal que establece funciones que ellos deben cumplir. Las expectativas comunes son un elemento básico, en el sentido que en una organización el desempeño de roles y funciones están sujetos a criterios y normas grupales y no a las voluntades individuales.” (2000: 3)*

“La idea de organización refiere a un conjunto social con formas, normas y pautas de relación que le dan continuidad a sus procesos y le permiten mantenerse y crecer en su contexto. Miradas desde afuera las organizaciones se crean en relación con un producto o servicio que la sociedad requiere, y esa es su justificación. Pero en los hechos las decisiones o acciones de la organización no se explican sólo porque permiten producir o prestar servicios, sino también como forma de lograr y sostener una autonomía. Tratan de mantenerse en el tiempo y proteger ciertos intereses que no tiene que ver con la misión social sino con supervivencia en un medio incierto y cambiante. (...) Pero la organización también construye su realidad interna y es agente de cambio en su contexto” (2000; 4)

De lo anterior, se deduce que las empresas forman parte de un macro ambiente que condiciona su accionar y éstas, a su vez, interactúan con el mismo tratando de modificarlo a fin de obtener condiciones favorables que les generen consecuencias positivas en sus procesos.

Una teoría que nos facilitará el abordaje organizacional tanto desde las Relaciones Públicas como desde la Administración, es la Teoría de los Sistemas

Dentro de esta concepción podemos entender a la organización como un sistema abierto que interactúa con el medio. Desde la Administración, Koontz en su libro *“Administración: una perspectiva global”* establece que:


*“...este enfoque reconoce la importancia de estudiar la interrelación de la planeación, la organización y el control en una organización, así como los subsistemas, muy numerosos” (2000; 24)*

En línea con el mencionado autor pero aportando una mirada desde las Relaciones Públicas, Grunig y Hunt en *“Dirección de las Relaciones Públicas”* plantean que:

*“(...) la teoría de los sistemas asume que la organización es un sistema abierto. En un sistema abierto, los subsistemas de la organización se condicionan los unos a los otros y afectan y son afectados por los sistemas del entorno” (2000: 167).*

Siguiendo con la perspectiva de las Relaciones Públicas sobre la teoría de los sistemas, Grunig y Hunt sostienen que existen cuatro asunciones que la sustentan.





En primer lugar la dirección de los sistemas es *holística*, con esto Grunig y Hunt quieren decir que no se puede pensar en un sistema por sí solo sin tener en cuenta la incidencia que éste tiene sobre los otros y la relación que la organización mantiene con el medio ambiente. La solución de los problemas surge, principalmente, de la cooperación con los otros subsistemas que componen a la empresa. Dentro de este principio también el autor destaca que por lo general, los problemas de las Relaciones Públicas provienen del entorno y que la solución a los mismos es adaptarse o controlar los sistemas que conforman el ambiente exterior.

En segundo término, se encuentra *el desafío de la práctica establecida*. La idea es que con propuestas y soluciones innovadoras se superen los problemas provenientes del entorno y que los directivos no sólo se limiten a lograr que los subsistemas sigan funcionando. En este punto el autor plantea el concepto de *equilibrio móvil* que hace referencia al cambio que experimentan las naturalezas de los problemas a medida que la organización logra resolverlos.

La *orientación hacia una misión* es el tercer aspecto que Grunig y Hunt destacan en su teoría. Es función de los directivos de los sistemas, la planificación sistemática a fin de lograr la consecución de metas y objetivos.

Por último, el autor hace referencia a la utilización de métodos cuantitativos y de la información por parte de los directivos. El management hace uso de los sistemas de información y los contrapone con métodos cuantitativos a fin de tomar decisiones.


La importancia que desde la Administración y las Relaciones Públicas le otorgan al entorno dentro de la teoría de los sistemas, es un factor a tener en cuenta dado que en función de cómo se lo conciba desde la dirección de la organización se puede tender a la adaptación, reacción o control del mismo, a decir de Grunig y Hunt:

*“En la dirección de sistemas no existe una manera correcta de hacer nada. Todo depende del entorno de las organizaciones” (2000:168).*

Con el objeto de conjugar las miradas desde la perspectiva Administrativa y de las Relaciones Públicas, se cree pertinente exponer los tres subsistemas interactuantes que propone Jesús García Jiménez en su libro “Comunicaciones Internas”. En palabras del autor:

*“La empresa en cuanto organización se compone de tres subsistemas interdependientes e interrelacionados: el gerencial, el social y el técnico” (1998: 9).*





Al subsistema gerencial o administrativo lo conforman las políticas, estructura organizacional, los modos de tomar decisiones, los procedimientos y reglas que facilitan el desarrollo de las diversas actividades y el sistema de recompensas y sanciones. Puede decirse que este conjunto de componentes son determinados por la alta dirección.

Por lo que se refiere al subsistema técnico o de tareas corresponden, fundamentalmente, los elementos que dan origen y sustento a lo que se conoce como *Know How*. Aquí encontramos los flujos de trabajo, la aplicación y función otorgada a las tecnologías, los papeles necesarios para el desarrollo de tareas, entre otros.

Por último, el subsistema social comprende lo que Jesús García Jiménez expone como *activo humano*.

*“El activo humano es el gran recurso. (...) Constituye el único valor seguro por el que puede apostar, no sólo la empresa, sino también el sujeto que la hace y la vive”* (García Jiménez, 1998: 15).

Según el autor, este concepto de *activo humano* surge como respuesta de la organización a la necesidad de contar con un nuevo modo ético de entender a las relaciones humanas. Bajo esta política, se concibe que tanto los empleados como los gestores son sujetos con derechos fundamentales y el valor de su personalidad no admite diferencias, son equivalentes.

De lo anterior se desprende el hecho de gestionar a las comunicaciones internas teniendo como referente obligatorio contar con el hombre adecuado para cada puesto. Para esto es indispensable la mejora de las competencias comunicacional es y el ejercicio del diálogo interno tanto para la capacitación profesional como para la transmisión de nuevos valores.


Conocer a los sujetos que integran la organización, sus necesidades, objetivos y habilidades permite llegar a una mejora a nivel cuantitativo y cualitativo, alineando las contribuciones personales en la cooperación, para alcanzar objetivos corporativos en los que se satisfagan implícitamente los individuales.

### 8.3 Funcionamiento de los Sistemas

Para entender el funcionamiento de los sistemas tomaremos los conceptos presentados por Grunig y Hunt sobre *inputs, outputs, throughputs y feedback*.

Desde la perspectiva planteada por el autor, los *inputs* hacen referencia a la información que proviene del entorno y desequilibra al sistema así como también





todo tipo de materia o energía. A fin de dar respuesta a esos desequilibrios provocados por los *inputs*, el sistema los procesa con el uso de los *throughputs* o procesos que crean normas o reglas que permiten generar *outputs* así como también tomar decisiones acerca de cómo responder a los diversos sistemas interpenetrantes provenientes del entorno.

De este modo, Grunig y Hunt entienden que los *outputs* son todos aquellos elementos liberados por los sistemas al entorno que intentan restablecer el equilibrio y obtener del ambiente *feedback* o respuestas a esas soluciones liberadas con el objeto de adaptarse al mismo sin perder su homeostasis.

Por su parte Etkin, propone analizar los componentes organizacionales dentro del marco de lo que él denomina *mapa conceptual*:

*“(...) uno de los modos posibles de describir su funcionamiento” (2000: 14).*

*“En esta tarea de describir y explicar esta compleja realidad nuestro mapa conceptual o guía de conceptos básicos sugiere al lector las siguientes ideas respecto de la estructura, los procesos y las relaciones organizacionales (...)” (2000:15).*

De este modo, tomando como lineamiento general el *mapa conceptual* de Etkin para describir a las organizaciones dentro de la teoría de los Sistemas, se pretende explicar algunos componentes fundamentales existentes en toda organización, a fin de comprender las interrelaciones que se llevan a cabo en los subsistemas que la conforman y con el entorno.


En una primera aproximación es necesario entender a la organización como un sistema abierto como se dijo anteriormente. Pero también cabe añadir a este gran sistema que es la organización, aquellos “procesos de cierre” que son los grupos y redes que la componen. Se habla de procesos cerrados cuando se hace referencia, entre otros aspectos, a los **rasgos identitarios** que cada organización define para así que transmite y comparte con sus miembros.

#### **8.4 Identidad Institucional:**

Otro de los elementos del *mapa conceptual* que Etkin plantea, son los rasgos identitarios, que serán contemplados dentro de lo que se entiende como Identidad Institucional. En palabras de Norberto Chaves:

*“La identidad institucional es el conjunto de atributos asumidos como propios por la institución. Este conjunto de atributos constituyen un discurso –el discurso de identidad- que se desarrolla en el seno de la institución” (1996: 24).*





Chaves también entiende a la organización como un gran sistema que se compone de diversos subsistemas.

Define a la Identidad Institucional como un sistema de mensajes complejos que se pueden manifestar en distintos componentes de la organización ya sean, aquellos creados específicamente para trasmitirla o, elementos no sñnicos que también connotan rasgos y valores de la institución.

En este sentido el autor expone:

*“El complejo universo de componentes significantes de la institución no permite una intervención unitaria y homogénea que surja de modo directo de la de la aplicación del texto de la identidad al campo real, sino por mediación de la matriz o matrices ordenadoras de dicho campo”* (Chaves, 1996: 126).

En línea con lo expuesto, Chaves aborda el análisis de la Identidad Institucional teniendo en cuenta los siguientes sistemas:

- *Sistemas de identificadores visuales* (símbolos, logotipos, colores, etc.).
- *Sistemas de soporte gráficos identificados* (papelería, documentos, impresos, etc.).
- *Sistemas de piezas seriadas de comunicación gráfica* (publicaciones, folletos, etc.).
- *Sistemas de soportes audiovisuales* (films, audio, video, etc.).
- *Sistema de señalización del entorno* (señales, carteles, avisos, rótulos, etc.).

Por lo que respecta a lo rótulos, Mitzi Sims (1991: 17) en su libro *“Gráfica del entorno”*, los clasifica en:

- *Identificativos*: son esencialmente instrumentos de designación que confirman destinos o establecen reconocimiento de una ubicación concreta. Los rótulos pueden designar una obra de arte, una escultura un edificio o un grupo de edificio y ambiente (...) pueden usarse para anunciar un negocio o una actividad. Los rótulos identificativos internos sirven para ayudar en la localización de artículos (...).
- *Reguladores*: exhiben normas de orden como para la conducción o para la prohibición de actividades prescriptas por las ordenanzas locales, los propietarios u otras



autoridades. (...) incluyen anuncios legales, normas de seguridad, instrumento de control de tráfico, y señales y rótulos de salida (...) procedimientos en caso de emergencia (...).

- *Ornamentales*: adornan, realizan o embellecen el aspecto o efecto general de un ambiente o de sus elementos particulares. Tales rótulos pueden incluir banderas, vallados, tableros, placas conmemorativas, etc.
- *Direccionales*: instrumentos explícitos de circulación, generalmente forman parte de un sistema de señalización (...).
- *Orientadores*: sirven para situar a los usuarios en un entorno, incluyen mapas, vistas esquemáticas, planos de los puntos de entrada y en puntos cruciales e hitos (...).
- *Informativos*: están en cualquier lugar de nuestro entorno. Tal información puede referirse a los horarios de apertura, mercadería, acontecimientos previstos (...).

Por otro lado, Chaves hace uso de una herramienta técnica que él denomina “(...) programación de procesos artificiales de identificación institucional” (Chaves, 1996: 33) que se utiliza para la correcta intervención en lo referente a la generación y difusión del discurso identitario. En este punto, el autor resalta la importancia que adquieren los programas integrales.

*“Un programa integral de identificación institucional debe partir necesariamente del supuesto de que el órgano comunicador de la identidad de la institución es la institución en su totalidad: su infraestructura física, sus recursos materiales, sus recursos técnicos y de conocimiento, su equipo humano, sus mecanismos operativos, etc.”* (Chaves, 1996: 130).

De acuerdo con este supuesto, Chaves (1996:157) agrega a los sistemas anteriores, los:

- *Sistema del entorno*:
  - Infraestructura arquitectónica (edificios y su entorno exterior).
  - Ambientación interior y exterior (decoración, terminaciones y equipamiento básico).
  - Equipamiento ligero (accesorios menores, menaje, etc.).



- Montajes efímeros (exposiciones, stands, etc.).
- Equipamiento técnico (electrónica, telefonía, informática, etc.).
- Emblemática (banderas, estandartes, trofeos, obsequios, etc.).
- Indumentaria institucional.
- Parque móvil (vehículos y medios de transporte y carga, etc.).
- *Sistema de actuaciones:*
  - Normativización de la comunicación verbal (normas de diálogo y redacción).
  - Normas de imagen personal (indumentaria y objetos personales, arreglo personal, etc.).
  - Normativas de gestión del Sistema de Comunicación y del Sistema del Entorno.
  - Entrenamiento y actualización de normas operativas.
  - Formación y capacitación en relaciones humanas.
  - Formación cultural y estética.
  - Formación y capacitación en imagen y comunicación.

### 8.5 La Estructura Organizacional: un elemento importante


Etkin sostiene que la estructura es la forma en que la organización se articula a nivel interno para poder coordinar sus actividades en pro de alcanzar determinados objetivos o fines. Por otro lado, también destaca el hecho que la estructura permite atender tanto las presiones que los grupos internos ejercen como las demandas provenientes del contexto. En palabras del autor:

*“La estructura es la forma de relación establecida entre los componentes y sus tareas (autoridades y responsabilidades) que se complementan con la red de comunicaciones y el presupuesto (asignación de recursos)”* (Etkin, 2000: 16).

La estructura hace referencia a la especialización de las tareas en el sentido que determina cómo se asigna y divide el trabajo y, a su vez, establece las relaciones que se llevan a cabo entre las líneas de autoridad y las redes de comunicación. También el concepto ayuda a entender el lugar que ocupan los diversos subsistemas de la organización y cómo ese lugar condiciona su relación con el entorno.

La importancia que tiene el establecimiento de una estructura a nivel organizacional radica en el hecho que permite además de lo expuesto, centralizar o





descentralizar determinadas decisiones y responsabilizar a diversas áreas por el curso de las mismas.

Desde la visión de las Relaciones Públicas, Grunig y Hunt plantean que:

*“La estructura integra a los subsistemas de una organización o unidad para puedan alcanzar objetivos de forma conjunta” (2000: 171).*

Siguiendo con lo que plantea el autor, se puede decir que la estructura ayuda a determinar los roles y rangos que cada individuo ocupa dentro de la organización y en función de esa posición se determina la actividad a desarrollar y lo que se espera del sujeto.

Una vez acabado para los fines del presente trabajo, lo que se entiende por organización como sistema, sus componentes y la relación que existen entre los mismos por ser partes interdependientes que generan *outputs* e *inputs* vinculándose y retroalimentándose unos con otros, se está en condiciones entonces de abordar al sistema comunicacional que pasará a ser el objeto de estudio de esta investigación.

Se ha mencionado desde la escuela simbólica lo que se entiende por símbolo. Ahora, bien se puede decir, que definiendo a la organización como un sistema de interacción humana, la empresa pasa a ser lo simbólico y así también el patrón que guía las interacciones entre los miembros: la comunicación.

## **8.6 La Comunicación Interna**


En este sentido, Jesús García Jiménez comprende a la comunicación interna del siguiente modo:

*“La comunicación hace discernible el sistema empresa porque, pese a estar constituida por un intercambio simbólico, muestra su faz visible (...) a través de sus indicadores y de sus efectos: las conductas de tarea (redes de actividades) y las conductas de relación (redes de comunicación)” (1998: 7).*

Siguiendo con la línea de análisis propuesta por el mencionado autor se entenderá que la comunicación interna se compone de dos eventos o acontecimientos que le dan su carácter de patrón organizador. Dichos eventos son:

- *Los acontecimientos de tarea:* entendiendo que las actividades productivas y organizacionales son un tipo de relación, el contenido de este tipo de acontecimientos son los procesos, el know how y los hechos. A este tipo de eventos se los enmarca dentro de lo que en Cultura Organizacional se entiende por rituales. La comunicación adopta un tipo de lógica, racionalidad y previsibilidad que se





distinguen por ser simples, directas y frías. Es el tipo de comunicación que se encuentra dentro de un sistema formal.

- *Los acontecimientos de relación humana:* las comunicaciones internas en este sentido se comprenden por ideas, valores, creencias, opiniones y actitudes. Este tipo de eventos considerados en su acepción general expresan lo que es la Cultura Organizacional propiamente dicha. Son procesos comunicativos de tipo no rutinarios y dan lugar al surgimiento de malentendidos, corre el de riesgo generar ambigüedades y tienen una fuerte carga afectiva y sorpresiva que las vuelve escasamente manipulables. Son propias del sistema informal de comunicación.

### **8.6.1 El Valor Instrumental de la Comunicación Interna**

La comunicación interna tiene como *valor instrumental* el hecho de ser un vehículo que permite conocer las opiniones de sus miembros y así poder realizar una reflexión global sobre la organización.

Este valor instrumental que presenta Jesús García Jiménez (1998: 53), permite:


- Mejorar las conductas de tarea y comportamiento, logrando que la organización sea más productiva y competitiva.
- Generar una visión compartida y dar a conocer y explicar los proyectos organizacionales y objetivos, dando lugar a que cada miembro sienta que su acción tiene una importancia estratégica. Fomenta el sentido de pertenencia e implicación.
- Entender las necesidades más acabadamente, identificar y jerarquizar los problemas implicando a todos en su solución, mediante una estructura de grupos de trabajo.
- Mejorar el clima laboral, generar un liderazgo participativo y repartir adecuadamente el trabajo dando lugar a un mejor desempeño en las tareas.

### **8.6.2 Objetivos de la Gestión de la Comunicación Interna**

De lo anterior se desprenden los diversos objetivos que persigue la gestión de la comunicación interna. En este sentido encontramos:

*Objetivos de identidad corporativa:* concibiendo a la comunicación como un recurso gerenciable y no un fin en sí mismo, se entiende que uno de los objetivos que contempla la gestión estratégica es la de dar a conocer a todos los miembros de la organización de forma clara los proyectos organizacionales. Este objetivo persigue la generación de un sentido de pertenencia que incentive y promueva la participación de todos sus públicos internos en los proyectos, formando un clima interno de confianza





y construyendo un espíritu de equipo que refuerce la cohesión. Dentro de estos objetivos los contenidos comunicacionales se basan en la filosofía, misión, identidad corporativa, personalidad institucional y cultura organizacional.

*Objetivos organizacionales:* tomando como punto de referencia a la estructura, la comunicación interna tiene como finalidad orientarse a facilitar las relaciones de intercambio y diálogo interno, con el objeto de acercar las decisiones del management a sus clientes internos y desburocratizar la dirección. En este sentido García Jiménez destaca que la comunicación interna:

*“... ha de orientarse a facilitar estructuras sencillas y directas, con pocos niveles jerárquicos, fluidas y flexibles, con un mínimo de centralización, capaces de dar respuestas rápidas y creativas a las necesidades.” (1998: 55)*


Continuando con su razonamiento, el autor destaca que las comunicaciones internas tendrían como finalidad generar estructuras integradas, con escasa presencia burocrática, sin departamentalismos y nucleadas en una unidad de dirección.

*Objetivos Funcionales:* en este punto se hace referencia a la gestión de la comunicación interna como una herramienta que permite dar unidad y coherencia a la promoción del “saber” y el “poder” para facilitar la realización de las tareas. Por otro lado es función de la comunicación interna a decir de Nguyen-Thanh (cit. en García Jiménez; 1998: 55):

- Agilizar los procesos que se desarrollan en la organización.
- Coordinar las tareas funcionales.
- Favorecer la simbiosis con el entorno.
- Solucionar problemas fomentando la búsqueda de alternativas.
- Armonizar las acciones.
- Resolver conflictos.
- Democratizar los estilos de dirección.
- Estructurar y cohesionar grupos de trabajo.
- Fomentar la creatividad y el espíritu de iniciativa.
- Ayudar a formular necesidades compartidas.

*Objetivos Estratégicos:* el fin de la comunicación interna es la mejora de la productividad y de los resultados. Para tal fin se vale de la evaluación de necesidades y definición de políticas. Es de destacar que este objetivo estratégico es el fundamento por medio del cual se hace necesaria la participación de un Relacionista





Público en la gestión de la comunicación interna. Esto se debe a que en este tipo de objetivos encontramos la siguiente secuencia lógica:

- Definición de políticas de impulso.
- Elaboración, difusión y fomento de feedback cualitativos de los mensajes a comunicar.
- Identificación y segmentación de los públicos internos (o clientes internos a decir de ISO 9001).
- Elección de medios y soportes comunicacionales.
- Definición de escenarios a intervenir, modo de intervención y fases de la acción comunicacional.
- Evaluación continua y correctiva de aquellas desviaciones detectadas (Mejora Continua según ISO 9000).
- Formación y capacitación de los públicos internos, coordinando las políticas comunicacionales con las de Recursos Humanos.

La importancia del accionar de un profesional de Relaciones Públicas en este sentido y de acuerdo a todo lo expuesto radica fundamentalmente en que se encuentra capacitado para la elaboración de herramientas de indagación, utilizadas en la etapa de diagnóstico, el diseño de herramientas de aplicación que se desarrollarán en las etapas de intervención.

*Objetivos Comportamentales:* se relacionan directamente con lo se ha dado a entender como *activo humano*. El rol de las comunicaciones internas en este aspecto radica, fundamentalmente, en motivar a la acción orientada a resultados optimizando las capacidades, competencias y destrezas de los integrantes de la organización. Se vincula con los objetivos organizacionales, en el sentido que también corresponde a los comportamentales la generación de un clima de confianza y espíritu de equipo. Otro punto en común de ambos objetivos es la coordinación y vinculación de los valores personales con los organizacionales, la mejora de las conductas de tarea y relación y la promoción de estilos de liderazgos participativos.

### **8.6.3 Barreras en la Gestión de Comunicación Interna**

Si bien la gestión de la comunicación interna persigue la serie de objetivos descriptos anteriormente, es acertado reconocer que existen diversas barreras que pueden obstaculizar la consecución de los mismos. En este sentido García Jiménez (1998:60) destaca las siguientes barreras:



- *Físicas:* presencia de ruidos en el proceso de comunicación generados por las deficiencias técnicas de los canales y soportes.
- *Fisiológicas:* referidas a las limitaciones de carácter orgánico que pueden estar presentes en los destinatarios del mensaje.
- *Sociológicas:* caracterizadas por la degradación del clima laboral producto de la presencia de conflictos y rivalidades entre los distintos públicos internos a los que pertenecen los emisores del mensaje.
- *Culturales:* presencia de niveles de alfabetización y mapas mentales diversos.
- *Administrativas:* existencia de sistemas de organización incompatibles e inadecuados.
- *Lingüísticas:* Falta de conocimiento sobre el tipo de códigos a utilizar en el proceso comunicativo (ya sean lingüísticos, retóricos, etc.) que dan lugar a la presencia de malos entendidos o interpretaciones erróneas de los mensajes.

A fin de analizar los procesos comunicativos que tienen lugar en toda organización, es indispensable exponer un modelo de comunicación que facilite el abordaje. A tales efectos, se procederá a analizar los elementos del modelo comunicativo que propone la escuela semiótica de la comunicación.


Se seleccionó dicha escuela para el análisis del sistema comunicativo, dado que permite individualizar los diversos elementos que intervienen en el proceso de comunicación y, a su vez, mantiene la lógica del sistema que se viene desarrollando.

En este punto se combinarán las distorsiones que cada elemento puede ejercer en el proceso comunicativo que plantea García Jiménez y las conceptualizaciones que de dichos elementos realiza la teoría semiótica-informacional.

- *Fuente:* es el emisor, quien se encarga de elaborar el mensaje. Si el mensaje no es claro, el emisor, puede limitar o desviar el efecto de la comunicación.

- *Mensaje:* es una forma significativa que trasmite un significado. Una de las barreras presentes en el mensaje es la incorporación de elementos adicionales que lo tornan confuso, o bien, la omisión de conceptos significativos que faciliten la interpretación.





- *Código*: son aquellos factores semánticos que dan lugar a la correlación entre los diversos sistemas. En este punto es pertinente mencionar el proceso de decodificación por medio del cual los públicos elaboran el sentido del mensaje en relación con la información a la que fueron expuestos y receptaron. Este elemento es el que le otorga inteligibilidad al mensaje y sus principales distorsiones producen malos entendidos e inadecuaciones comunicacionales.

- *Canal*: son los medios portadores de mensaje. Aquí puede surgir la falencia de no saber cuales son los medios y soportes adecuados para cada tipo de mensaje.


- *Destinatario*: es el receptor del mensaje, quien lo decodifica e interpreta. Es quien permite que se mida y comprueba la eficiencia de la comunicación. Las dificultades comunicacionales que pueden observarse en este elemento del proceso de comunicación, son fundamentalmente lo que se conoce como decodificación aberrante en la cual se efectúan interpretaciones contrarias a las intenciones del emisor y al mismo proceso de decodificación. Dicha decodificación aberrante se puede producir por falta de atención del destinatario, formulación del mensaje confuso, falta de comprensión, entre otros.

Cabe añadir en este punto, que sólo existirá comunicación cuando el destinatario codifica su respuesta y pasa a ser el nuevo emisor del proceso comunicativo.

- *Situación del ambiente*: se refiere al entorno en donde la comunicación se lleva a cabo. El clima de situación y el contexto que enmarca a la comunicación dentro de una organización, pueden influir positiva como negativamente. En este sentido, es acertado destacar, que tanto el emisor y el destinatario inconcientemente interpretan y producen los mensajes de acuerdo a la percepción y reconstrucción subjetiva que realizan de la situación o ambiente comunicacional.

- *Retroalimentación (feedback)*: es un elemento constitutivo de gran importancia dentro del proceso de comunicación dado que permite hacer llegar a la fuente del mensaje qué fue lo que se entendió del mismo y hace llegar las reacciones o actitudes que dicho mensaje provocó en el destinatario. Las limitaciones o desviaciones que aquí se presentan se refieren, fundamentalmente, a la forma en que se produce esa retroalimentación pudiendo ser: agresiva, impertinente, incompleta, confusa, etc.





Es pertinente aclarar que el modelo de la escuela semiótica, no contempla como un elemento constitutivo del sistema comunicacional a la situación del ambiente, se considera importante incluirlo dado que condiciona en gran medida los efectos y el alcance del proceso.

Una vez comprendido el sistema comunicacional, es fundamental para una correcta gestión del mismo, la identificación de los públicos internos y roles que tienen lugar en la comunicación interna.

Al hablar de públicos internos, se hace referencia al conjunto de personas que integran la organización. En los párrafos anteriores, se ha mencionado la importancia de la estructura como elemento constitutivo del mapa conceptual de la organización. Es en este punto, donde la estructura adquiere un rol destacable para la gestión de las comunicaciones internas dado que las jerarquías y responsabilidades otorgadas a nivel organizacional, y plasmadas en la estructura, conforman diversos grupos de personas. Dichos grupos se vinculan unos con otros tanto desde lo que se ha denominado como *acontecimientos de tareas*, como así también, los de *relación humana*.


#### **8.6.4 Caracterización de Públicos Internos**

Todos los miembros participan como sujetos con roles comunicacionales diferentes, subordinados y adecuados a su grado de autoridad y responsabilidad.

Dada ésta distinción de roles, se identifican públicos internos que se agrupan en las siguientes líneas de mando, según lo expone García Jiménez (1998:66):

- *Alta dirección:* es el apéndice estratégico cuyo rol dentro del proceso comunicacional es el de definición. Definen y aprueban las políticas y estrategias de la comunicación interna. Los objetivos de comunicación se determinan de acuerdo a las estructuras y niveles de jerarquía y responsabilidades funcionales. Por este motivo es que se vincula a la comunicación con autoridad y poder.
- *Mandos medios:* en esta área se encuentran los directores de departamento, jefes de área y directores de servicios. Comunicacionalmente les corresponde el rol de aplicación. Así, gracias a su nivel de formación, responsabilidad y jerarquía están capacitados para interpretar las órdenes o directrices






provenientes de la alta dirección, y dado su rol de mediación y el consecuente ejercicio de autoridad y poder delegados, ponen en práctica dichas consignas y normas. Vigilan el cumplimiento de las acciones puesta en práctica y tienen definido un espacio de responsabilidad dentro del cual deben actuar.

- *Tecnoestructura:* está compuesto por aquellos grupos de personas que están capacitados con un tipo de formación específica y determinadas competencias básicas, que lo cualifica técnicamente para influir en el *know how* de la organización. Dentro de este conjunto de personas se agrupan a los ingenieros y técnicos de informática, producción, telecomunicación, mantenimiento, entre otros. Dentro de las competencias básicas se puede mencionar al conocimiento y utilización de maquinarias (“cómo”). Cumplen un rol de realización técnica.
- *Operarios:* son el personal que se encuentra en los órganos de líneas de la empresa. Generalmente tiene una visión fragmentada de la organización. Cumplen dos roles que se desprenden de dicha visión parcial. Por un lado, son contingentes e imperfectos y, por otro lado, suelen estar representados en otros niveles organizacionales por autoridades inmediatas o bien por órganos laborales. Es aquí donde se encuentra el mayor desafío de la comunicación interna, en materia de lograr la cooperación necesaria para poder cumplir los objetivos organizacionales y brindar calidad a sus conductas de relación y tarea. La comunicación interna pasa a ser una herramienta necesaria para lograr la motivación y el trabajo en equipo. Otra particularidad de esta área es que son la cara visible de la empresa, dado que están en contacto con los clientes, siendo éste un claro indicador de la concepción de la organización como un sistema abierto en permanente relación con el entorno.
- *Staff:* es un equipo de apoyo que se vincula estrechamente con la dirección. Su rol es de consulta y formulación de propuestas. Dentro de las competencias básicas de esta área se encuentran las técnicas y políticas de comunicación (“qué” y “para qué”).





Una vez identificados los públicos internos que conforman una organización, se expondrá lo que se entiende por flujos y direcciones que asume la comunicación interna en toda institución. Los mencionados flujos permiten comprender las relaciones que se dan entre las diversas áreas, niveles jerárquicos y los servicios y funciones de la empresa.

#### 8.6.5 Vectores direccionales de la Comunicación Interna

Los vectores direccionales de la comunicación interna que se encuentran en toda organización pueden clasificarse del siguiente modo:


- *Comunicación Vertical:* se presenta de forma lineal y fluye de arriba hacia abajo o viceversa. Vincula a superiores y subordinados. Puede ser según García Jiménez *relativa* (dentro de una misma área) o *absoluta* (desde la alta dirección hacia el resto de la empresa).

A su vez cabe clasificarla como: *descendente* o *ascendente* dependiendo de si el emisor del mensaje es el superior o la alta dirección, o bien, los subordinados respectivamente. En la *comunicación descendente* predominan las órdenes, directrices, avisos y consignas, con un alto grado de información. Este tipo de información suele presentarse en forma escrita u oral. Según el mencionado autor, es más conveniente dar lugar a la expresión oral si las distancias entre emisor y receptor son cortas, dado que son más eficaces en el logro de tomas de decisiones urgentes y dan lugar a la comprobación inmediata de la correcta interpretación de los destinatarios del mensaje.

Una de las *barreras comunicacionales* que se presenta con mayor frecuencia en este tipo de flujo son la jerarquía y el poder, ya que es más fácil informar hacia abajo que comunicar hacia arriba.

La información que aquí se transmite permite tener conocimiento de la posición en la que se encuentra la organización en períodos de crisis y también colaboran con la identificación de perturbaciones que los canales informales (rumores y malentendidos) pueden generar en la comunicación. Analizar estos aspectos facilita la planificación y puesta en práctica de acciones correctivas que den lugar a la reorientación de las conductas de tareas y relación, en mira a alcanzar los objetivos y políticas organizacionales.





Cabe mencionar que si la estructura organizacional es muy compleja y está compuesta de varios niveles, la frecuencia de la aparición de la información descendente se empobrece.

Por lo que se refiere a la *comunicación ascendente* cabe destacar que por sus características (aportar seguridad y motivar y estimular la participación) puede concebírsela como un fin que persiguen todas las políticas de relaciones internas y es la más difícil de alcanzar. Son el reflejo del clima laboral y el estilo de dirección institucional, y también indican qué grado de estima tienen los directivos respecto a sus empleados como personas capaces de aportar, a través de conocimientos, ideas, sugerencias y actitudes, valores a la vida de la empresa.

Su gran desafío radica en hacer coincidir las aspiraciones e intereses individuales con los organizacionales y, ser capaz de actuar como un verdadero esquema homeostático que permita anticiparse a crisis y neutralice situaciones de conflicto.

García Jiménez resume del siguiente modo la importancia que tiene la comunicación ascendente:


*“La comunicación ascendente satisface como ninguna otra la necesidad de estima de todo trabajador y es un indicio claro de la calidad en la gestión del activo humano, porque se trata a cada persona como un “sujeto de valor”” (1998:72).*

- *Comunicación Horizontal:* es el tipo de flujo que vincula áreas dentro de un mismo nivel (directivos de departamentos, de áreas, de servicios). Tiene estrecha relación con la concepción de la organización como un sistema complejo, compuesto de diversas áreas, funciones y tareas.

Entre los aportes que la comunicación horizontal realiza a la empresa pueden mencionarse:

- Facilita la delegación y descentralización de funciones, propia de las organizaciones contemporáneas, generando un acercamiento más eficiente con los públicos externos.
- Alienta a las empresas a erigirse como un sistema abierto en homeostasis con el entorno, reduciendo las trabas propias de las organizaciones departamentalitas.
- *Comunicación Transversal:* es la que fluye entre distintas áreas, niveles y departamentos en un mismo momento. No contempla





jerarquías, grados y puestos. En empresas con culturas organizacionales débiles suele concebirse a este tipo de flujos como una violación a la autoridad, cuando los subordinados hacen uso de ella sin contemplar las jerarquías formales, para comunicarse con altos mandos. Es por este motivo, por el cual se considera que la comunicación transversal que fluye libre y espontáneamente es un indicador claro de una empresa que cuenta con una cultura saludable y fuerte.

#### **8.6.6 La comunicación interna y los tipos de políticas**

Las políticas comunicacionales son el resultado de la interpretación que los altos directivos efectúan sobre la situación comunicacional reinante en un determinado momento en la organización. Se caracterizan por estar subordinadas y definidas respecto a un conjunto de circunstancias, que determinan su mutabilidad (espontánea o a voluntad) en el tiempo. Exigen una aplicación obligada y están constituidas por un conjunto de actividades contingentes.

Responden a una a los resultados obtenidos en un proceso de evaluación que a través de un diagnóstico, detecta una situación comunicacional concreta. Por tal motivo, no pueden ser elaboradas azarosa e intuitivamente.

Establecen lineamientos y prioridades de acción tendientes a solucionar la situación diagnosticada.

García Jiménez expone una serie de políticas comunicacionales internas, entre las cuales pueden mencionarse:

- *Política de identidad y personalidad corporativas:* orientada conocer la misión y filosofía institucional y el conjunto de rasgos identitarios. Es aplicable para casos en que la empresa se encuentre envuelta en situaciones y ambientes turbulentos, fusiones empresariales, períodos de crisis, entre otros.
  - *Política de proyecto:* tiene la finalidad de dar a conocer en profundidad un proyecto específico a implementar. Pretende involucrar público interno en la adopción y desarrollo del mismo.
- En palabras del autor:

*“La comunicación interna se convierte en herramienta de coherencia, unidad y globalidad de un concepto compartido de la empresa que asocia los aspectos financieros, tecnológicos y humanos”* (García Jiménez, 1998: 120).



- *Política de client-in:* Propia de las empresas modernas, que entienden a la comunicación interna como un valor y herramienta fundamental al servicio del *customer management*. Pretende integrar las acciones de las diversas áreas que conforman la estructura organizacional con el objeto de brindar claridad y eficacia a las demandas y requerimientos de los clientes, para lograr su satisfacción.

Esta política implica a decir de García Jiménez:

*“(...) la depuración de la técnicas de análisis para su identificación y segmentación (cluster analysis) y la información que procede de ellos; el grado de imagen positiva y su nivel de satisfacción; la evaluación del compartimiento de los empleados que les tratan, etc.” (1998: 121).*


- *Política de motivación e implicación:* bajo el precepto que la motivación no depende solamente de lo económico, se propone fidelizar al público interno por medio de la valoración de su capacidad individual. La idea es lograr que el personal se sienta parte de la organización, estimulándolos en su responsabilidad individual como piezas claves en la gestión de calidad e implicándolos en los objetivos y proyectos institucionales.

- *Política de acción interáreas:* la finalidad de la comunicación interna, en este caso es lograr un aumento en la comunicación horizontal y transversal, con el objetivo de finalizar con la departamentalización y lograr un dinamismo tanto de la organización como de las unidades productivas. Se utiliza en los casos en los que se persigue la implementación de lo que en administración se conoce como *organización transfuncional* (García Jiménez, 1998) que se concentra en concientizar a cada área y departamento sobre las repercusiones que su accionar y decisiones producen en el conjunto de la empresa.

#### **8.6.7 Características y funciones de los soportes de comunicación interna**

Las publicaciones internas, constituyen el vehículo que por excelencia dan a conocer a los miembros de una organización, la realidad empresarial. Su finalidad es reforzar el sentimiento de pertenencia y cumplen el papel pedagógico de inspirar el diálogo interno, a través de la transmisión de valores e ideas corporativas. Las





comunicaciones internas que responden a una política determinada, llegan al público objetivo de manera ordenada, continua y sistémica.

García Jiménez clasifica los medios y soportes internos en informativos y comunicacionales, siguiendo un criterio taxonómico, que tiene como objetivo priorizar aquellos medios y soportes que:


*“(...) sean capaces de transmitir el mensaje y producir el efecto deseado por la empresa, con más facilidad y agrado, con mayor claridad, para llegar a un mayor número de destinatarios, en el menor tiempo, con el menor costo y con la mayor eficiencia”* (García Jiménez, 1998: 129).

Los informativos se encargan de gestionar los datos, con la finalidad de convertir a la información en un recuso de gran valor para la gestión y producción de la organización. El tipo de información a transmitir debe ser útil, pertinente y valiosa que logre una mejora considerable en el *know how*, facilitando la relación de las tareas. Esto permite disminuir rumores, brindar herramientas útiles para elección de cursos de acción, resolución de conflictos y toma de decisiones. Satisface la necesidad de los directivos de estar al día sobre lo que ocurre en la empresa, así como también mantenerse actualizado sobre los acontecimientos que tienen lugar en el mercado, la competencia y el sector. García Jiménez entiende que los soportes comunicacionales para tales fines son: las revistas y folletos institucionales, boletines internos, entre otros. En palabras del autor:

*“Gestionar la información, significa, en fin, difundir a través de los media y de los soportes propios (...) de acuerdo con las políticas y estrategias propias, informaciones y mensajes que favorezcan el conocimiento de la empresa, de la calidad de sus productos y servicios y creen una imagen positiva entre sus públicos y clientes reales y potenciales”* (García Jiménez, 1998: 254).

Por lo que se refiere a los soportes y medios internos comunicacionales, se ocupan de la gestión de la estrategia y política de comunicación corporativa interna, externa y global, así como también del diseño de la misma. Dentro de este grupo, el autor incluye las reuniones, seminarios, conferencias, jornadas, mesas redondas, entre otros. Persiguen la implicación de activo humano en la filosofía, objetivos, políticas y estrategias organizacionales, haciendo uso de un estilo de dirección participativa que mejore el clima interno y logre la aprehensión de la cultura corporativa como propia por parte de los miembros, cohesionando al grupo y fomentando el diálogo a través de los medios comunicacionales.





Los indicadores que permiten valorar la calidad cualitativa de los soportes de la información interna, según de García Jiménez, son:

- *La referencia materialidad:* contempla al papel, el tipo de formato (altura de las páginas, relación alto y ancho, cantidad de hojas por pliego) y el número de páginas, que combinadas determinan la calidad de las publicaciones.
- *La referencia plasticidad:* evalúa la calidad estética y plástica del soporte en su presentación visual. Contempla indicadores de proporcionalidad y distribución armónica de los espacios y la tipografía. Suelen estar plasmados en un Manual de Identidad Visual que determina las normativas en cuanto a tipografías (familias de letras, cuerpos y tamaños y series de letras).

*“Esas regularidades e irregularidades se convierten en signo y símbolo del grado de unidad y coherencia del sistema empresas y su organización formal”.* (García Jiménez, 1998: 297).

La prestación de los soportes, es evaluada teniendo en cuenta:

*“(...) los sistemas iconográficos de la letra, de las direcciones de lectura; las modalidades icónicas (tamaño, color, etc.) y las relaciones mosaicas de dirección (un titular remite a otro titular)”* (García Jiménez, 1998: 297).

- *La referencia motivación:* se concentra en determinar en qué medida un soporte atrae la atención de su receptor, evaluando la fuerza y capacidad que el mismo tiene para implicar al destinatario en el contenido informativo. Se tiene en cuenta la motivación gráfica y temática.
- *La referencia información:* se refiere a la capacidad que tiene un texto de transmitir un contenido de forma sencilla, clara, directa, concisa y eficaz. Tiene en cuenta, las técnicas de redacción, tipos de noticias, estilos y géneros informativos y las fuentes de donde provienen las noticias.

Según Dovifat (cit. en García Jiménez, 1998: 299) una buena información ha de reunir las siguientes características:

- es inmediata (que el hecho que se refiere acabe de producirse o de ser descubierto);
- es reciente (se dé a conocer en el mínimo espacio de tiempo);



- podría añadirse: circula entre un público amplio;
- es de valor y utilidad para el receptor;
- es comunicada por un tercero, y por consiguiente, queda expuesta a la subjetividad de éste;
- se destina a provocar una decisión determinada.

- *La referencia valor:* contempla dos aspectos: uno que entiende que la información es el resultado del accionar profesional y en el cual se tendrán en cuenta como indicadores de medición el reduccionismo, la homogenización y la acción igualadora y la habilidad de contextualizar la noticias en esquemas previos que faciliten la interpretación y valoración de las mismas. El otro aspecto, es el que analiza la influencia y el valor que la información aporta a la identidad e imagen de la organización, su posicionamiento y su capacidad competitiva.

### 8.7 ISO 9001 y la Comunicación Interna

Hasta aquí se ha desarrollado: qué se entiende por comunicación interna, sus componentes, objetivos, públicos, valor instrumental, vectores direccionales y la gestión estratégica.


Ahora se está en condiciones de abordar la correspondencia de lo expuesto con lo que se requiere para la certificación de las normas ISO 9001, que es el objeto de ésta investigación.

A fin de realizar un análisis de correspondencia adecuado, se considera acertado comenzar por la vinculación que desde la disciplina de las Relaciones Públicas se entiende por gestión de calidad y la implicancia de la comunicación interna. Así, a decir de García Jiménez:

*“Comunicación y formación son dos grandes pilares para motivar a la participación el proceso correctivo y continuo de mejora de la calidad, de tal modo que la información circule por toda la organización: Comunicación interna vertical (descendente, o de directivos-empleado y ascendente, o de empleados-directivos) y horizontal (empleados-empleados)” (1998:13).*

Continuando con lo expresado por el mencionado autor, se puede decir que la calidad no se presenta en la organización espontáneamente, sino que por el contrario es preciso gestionarla, planificarla, asignando responsabilidades, distribuyendo recursos y evaluando resultados. La importancia y el rol destacable de





la comunicación interna en este sentido radica, en el hecho que la dirección se debe valer de ella para implicar al conjunto de empleados en el compromiso organizacional de gestión de calidad.

Por otro lado, las normas ISO 9001 y 9004 en relación a la comunicación interna exponen una serie de condiciones y aplicaciones que es necesario destacar. Uno de esos requisitos es la necesidad de contar con documentación y registros que verifiquen que el proceso de comunicación ha tenido lugar. Tal como se expresó en el punto *7.2 Verificación de la eficacia de la comunicación interna* inciso “a” del presente trabajo.

En línea con lo expuesto la Norma ISO 9001 en su apartado “*4.2 Requisitos de la documentación*”, plantea:<sup>2</sup>

## **8.7.2 Requisitos de la documentación**

### **8.7.2.1 Generalidades**

La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:

- a) declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad,
- b) un manual de la calidad,
- c) los procedimientos documentados requeridos en esta Norma Internacional,
- d) los documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos, y
- e) los registros requeridos por esta Norma Internacional.

NOTA 1 Cuando aparezca el término “procedimiento documentado” dentro de esta Norma Internacional, significa que el procedimiento sea establecido, documentado, implementado y mantenido.

NOTA 2 La extensión de la documentación del sistema de gestión de la calidad puede diferir de una organización a otra debido a:

- a) el tamaño de la organización y el tipo de actividades,
- b) la complejidad de los procesos y sus interacciones, y
- c) la competencia del personal.

NOTA 3 La documentación puede estar en cualquier formato o tipo de medio.

---

<sup>2</sup> Copia fiel ISO 9001: 2000, 9: Sistemas de Gestión de la Calidad — Requisitos



#### **8.7.2.2 Manual de la calidad**

La organización debe establecer y mantener un manual de la calidad que incluya:

- a) el alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión,
- b) los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos, y
- c) una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.

#### **8.7.2.3 Control de los documentos**

Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse. Los registros son un tipo especial de documento y deben controlarse de acuerdo con los requisitos citados en 4.2.4.


Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

- a) aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión,
- b) revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente,
- c) asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los documentos,
- d) asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso,
- e) asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables,
- f) asegurarse de que se identifican los documentos de origen externo y se controla su distribución, y
- g) prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

#### **8.7.2.4 Control de los registros**

Los registros deben establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad. Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables. Debe establecerse un procedimiento documentado para





definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros.

García Jiménez entiende que la documentación permite a la organización, mediante el ingreso continuo de *inputs*, mantenerse al día de lo que lo que sucede interna y externamente. La documentación, al ser una herramienta a la cual tienen acceso todos los miembros, da lugar a la identificación de desviaciones a nivel de información interna y externa. La gestión de documentos tendrá como propósito brindar una unidad operativa y consciencia lógica y simbólica a la organización. El mencionado autor, plantea que la función documental se propone los siguientes objetivos:

- *Precisión*
- *Fiabilidad*
- *Factibilidad*
- *Disponibilidad*
- *Exhaustividad*
- *Utilidad*
- *Rapidez*
- *Economía*

El autor propone el uso del *Data Warehouse* que consiste en una herramienta técnica que reúne información clave y relevante para la toma de decisiones. Esta herramienta, concentra en una terminal de datos, toda la información que circula en el interior de la organización y aquella que proviene del exterior, la integra y se alimenta permanentemente de los *inputs* y *outputs* generados por los sistemas operacionales. En palabras del autor:

“El Data Warehouse tiene la capacidad de mostrar la fecha de ingreso de la información, actualizar los datos para hacer comparaciones entre diferentes períodos, facilitar la elaboración de informes mediante gráficos y tablas, de facilitar la elaboración de informes que comprometen al conjunto de la organización, de hacer diferentes tipos de análisis de la información y de aplicar las informaciones relevantes a la toma de decisiones integradas y compartidas.” (García Jiménez, 1998: 275).

Por último cabe mencionar que las funciones que caracterizan a la gestión de documentación pueden agruparse del siguiente modo de acuerdo a lo que expone García Jiménez (1998:279):



- Proporcionar “perfiles documentales”.
- Retroalimentar al propio gabinete (de comunicación e imagen) para facilitar informes de la empresa al exterior.
- Hacer extensivo a los diferentes públicos internos, de acuerdo con sus deferentes grados de responsabilidad y de utilidad, el fácil acceso a las fuentes de la información.
- Ser plasmación de la memoria viva, disponible y colectiva del grupo.
- Resolver crisis de la información en la empresa (su exceso, su anarquía, su inutilidad, su descontrol y su despilfarro).

A modo de síntesis, cabe señalar que las normas sostienen que un proceso eficaz de comunicación interna contribuye al éxito del sistema de gestión de la calidad de cualquier organización. Por el contrario, muchos de los problemas que se presentan en el sistema de gestión de la calidad de una organización con frecuencia tienen su origen en una comunicación *deficiente*.

De lo anterior se deduce claramente la necesidad de contar con un profesional de Relaciones Públicas e Institucionales que se encargue de gestionar estratégicamente las herramientas y soportes comunicacionales a nivel interno que permitan elevar el entendimiento de los miembros de la organización y su consecuente participación y compromiso con los procesos del sistema de gestión y la política de calidad a implementar.

La intervención profesional en materia de comunicaciones internas en el marco de la certificación de la Norma ISO 9001, garantiza el desarrollo e implantación de herramientas comunicacionales acordes a la realidad organizacional, no sólo a los fines de la certificación sino también a los fines de la optimización de la circulación de información operativa e institucional de modo eficiente y eficaz.



## 9. Diseño Metodológico de Investigación

La presente investigación es aplicada, puesto que tiene como finalidad detectar un tipo de problemática concerniente a la disciplina de las Relaciones Públicas e Institucionales, más precisamente, a nivel de las comunicaciones internas que se desarrollan en la organización objeto de estudio.

Teniendo en cuenta la finalidad de la investigación que se llevará a cabo, tal como se afirmó anteriormente, la investigación aplicada:

*“...se interesa (...) por problemas cuya solución tiene alguna posibilidad de utilización práctica, sea ésta económica, política o social”* (Vieytes, 2004: 36).

En este sentido, se asume que los datos obtenidos durante el trabajo de campo, luego de ser analizados, permitirán detectar una problemática que deberá ser resuelta a través del diseño e implementación de un Plan de Acción, que tiene como finalidad brindar una solución práctica a dicha problemática.

Por lo que se refiere a la estrategia teórico-metodológica a utilizar, será de carácter cualitativa, dado que se corresponde con los objetivos de indagación planteados al comienzo del trabajo.

La investigación cualitativa al estar enmarcada en la perspectiva *comprensivista* (Vieytes, 2004), tiene como finalidad describir detalladamente contextos sociales, poniendo énfasis en la mirada de los actores que intervienen en dichos contextos.

Se interesa por la comprensión holística de los hechos (Vieytes, 2004), bajo el supuesto que las ideas y significados varían con relación al contexto en el que se producen y las interacciones que los propios participantes tienen con la realidad objeto de estudio. En línea con lo expuesto, Rut Vieytes (2004) afirma que el objetivo de la investigación cualitativa es:

*“...construir esquemas conceptuales que hagan comprensible la información empírica, tratando de encontrar las razones por las cuales los hechos sociales en determinado contexto ocurren de cierta manera y no de otra.”* (2004: 70).

Es importante señalar, que la decisión metodológica de realizar este tipo de investigación, se debe, fundamentalmente, a que el objeto de estudio así lo requiere. El hecho de analizar los procesos de comunicación interna presentes en Taym S.A., sólo puede ser abordado a través del contacto directo con los miembros de la organización y con el análisis del espacio en donde este fenómeno tiene lugar.

La utilización de este tipo de investigación permite al investigador poder problematizar las formas en que los individuos interpretan a la organización, que se





revelan a través de los ojos de los actores sociales, en este caso a través de los mismos miembros de Taym S.A.

Por otro lado, la elección de recurrir a un tipo de investigación cualitativa también se debe a que como bien plantea Vieytes:

*“... se interesa más por el proceso que por el producto”* (2004: 70).

En el caso de Taym S.A., el investigador se preocupará por conocer cómo se interpreta el fenómeno de las comunicaciones internas y, además, cómo se produce el mismo, de acuerdo a las finalidades y funciones que los miembros la organización entienden que dicha herramienta brinda.

La investigación será de carácter exploratorio, teniendo en cuenta el alcance de la misma, dado que se pretende establecer un marco de ideas generales acerca del fenómeno de las comunicaciones internas que se desarrollan en la mencionada organización.

Por otro lado, cabe señalar que al revisar los antecedentes organizacionales en lo referente al desarrollo de las comunicaciones internas, se pudo observar que no existe información de trabajos realizados sobre la temática en cuestión; por lo que se impone la necesidad de familiarizarse con el problema, recurriendo a la utilización de estudios exploratorios.

Este tipo de estudios, en palabras de Rut Vieytes:


*“...responden a la necesidad de lograr claridad sobre la naturaleza del problema o de alguna de las variables o aspectos en él implicados, buscando lo nuevo sobre la confirmación de lo que ya sabemos. Las exploraciones proveen datos para que sean clasificados, ordenados, analizados e interpretados con el fin de descubrir ideas y relaciones nuevas...”* (2004: 90).

Una de las ventajas que ofrece el estudio exploratorio, es su flexibilidad respecto a la metodología a utilizar, permitiendo al investigador elaborar un amplio camino de alternativas que, siguiendo con la idea de la recursividad de la investigación cualitativa, se irán definiendo y redefiniendo a lo largo del trabajo de campo.

En línea con lo expuesto, se puede afirmar que el diseño de este tipo de estudios es emergente, ya que se va elaborando en la medida que la investigación avanza, posibilitando al investigador adecuarse a múltiples realidades, que estarán relacionadas con su interacción con el contexto específico a abordar.

La inexistencia de información disponible respecto a las comunicaciones internas que tiene lugar en Taym S.A., obligan al investigador a ser el principal





instrumento en la recolección de datos. De este modo, se registrará información sobre diversos aspectos del fenómeno y en distintos niveles.

Las técnicas de recolección de datos a utilizar, en este sentido, serán las entrevistas en profundidad y la observación no participante y no estructurada.

La observación, como método de la investigación cualitativa, aporta una ventaja destacable respecto a los otros métodos de recolección de datos, eliminando la intermediación que sufren los hechos entre observador y observado. Esto se debe a que el investigador es quien obtiene directamente la información, sin tener la necesidad de administrar un instrumento a los sujetos observados, que suele mediar la interpretación de la realidad objeto de estudio.

El diseño de observación, es comúnmente utilizado en investigaciones en las cuales se dificulta la posibilidad de establecer una comunicación verbal con los sujetos. Otra de las ventajas de este tipo de diseño, es que permite registrar sistemáticamente comportamientos análogos (gestos, movimientos, utilización de los espacios, entre otros) que constituyen formas privilegiadas de acceder a significados, que otro tipo de diseños no estudian.

La relevancia que cobra el acceso a los comportamientos análogos en esta investigación, se debe, a que como bien plantea Paul Warzlawick (Vieytes, 2004), es imposible “no comunicar”, es decir que toda conducta comunica, sea ésta intencional y consiente, o no por parte del sujeto.


En el caso de las comunicaciones internas que tienen lugar en Taym S.A., es imperante la necesidad de contar con un registro de este tipo de comunicación no verbal, puesto que serán datos claves en la interpretación dicho fenómeno.

En línea con las modalidades expuestas por Rut Vieytes, se utilizará la Observación Simple. La elección de esta modalidad se debe a que como plantea la autora:

*“La observación simple permite estudiar a las personas en sus comportamientos manifiestos y públicos, como lo son las prácticas sociales y laborales” (2004: 314).*

La situación es observada desde afuera, dado que el observador no interviene ni participa de la misma, ya que se trata de pasar desapercibido, fuera del alcance visible de los sujetos a observar. En síntesis, se realizará una observación no participante.





Toda observación requiere de un registro en el cual se asentarán los datos recolectados en el trabajo de campo. En este sentido, se utilizará el tipo de registro no sistemático. Éstos tienen la ventaja de ser flexibles y son guías generales, que no especifican la totalidad de las circunstancias y los eventos que se observarán. Los objetivos de estudio se convertirán en la guía de aquello que sea necesario observar.

Se utilizará el tipo de registro narrativo, por medio del cual se relatarán las acciones, observaciones y reflexiones, de un modo descriptivo, evitando la emisión de cargas valorativas y opiniones por parte del investigador. Los registros narrativos tienen la particularidad de servir un marco referencial a fin de organizar la captación de lo que sucede. Su elaboración está siempre en relación con el tema, los objetivos y las situaciones elegidas para observar.

Los registros narrativos se componen de dos partes, una que hace referencia a los datos contextuales y otra que se refiere al desarrollo de los hechos propios del fenómeno a abordar.

Los datos contextuales serán recogidos por medio un registro de notas de campo en el que se incluirá:

- Características físico-ambientales del lugar: dimensiones: mobiliario, objetos, situación espacial, iluminación, aparatos en marcha, ruidos ambientales, etc.
- Flujo de circulación del personal y de sujetos ajenos a la institución


De acuerdo a lo expuesto por Lourdes Molina Simó (1992) en su artículo publicado en la revista Signos, Teoría y Práctica de la de Educación:

*“Para recoger cómo se desarrollan los hechos hay guiones narrativos que conducen a describirlos cronológicamente ("narrativos por anécdotas") y otros que conducen a hacer lo por bloques o aspectos comportamentales ("narrativos por categorías")” (1992: 76).*

Se utilizarán registros narrativos por anécdotas para describir las competencias comunicativas y actitudinales de los miembros de Taym S.A.

Otra de las técnicas a utilizar en la recolección de datos será la entrevista en profundidad. Por medio de ésta herramienta se pretenderá conocer las opiniones que los miembros de Taym S.A. tienen sobre las prácticas comunicacionales y el conocimiento de la organización. También se indagará sobre las actividades que desarrolla cada entrevistado en la empresa y su vinculación con otras áreas, con el





objetivo de interiorizar al investigador en las prácticas laborales más frecuentes que tienen lugar en la mencionada institución.

“Las entrevistas constituyen un recurso privilegiado para acceder a la información desde la perspectiva del actor. El objetivo central es captar lo que es importante en la mente de los informantes: sus significados, perspectivas y definiciones; en suma, el modo en que ellos ven, clasifican y experimentan el mundo. (...) permite obtener una información contextualizada y holística, en palabra de los propios entrevistados.” (Vieytes, 2004: 661)

Se utilizarán guías de pautas, elaboradas de acuerdo con los objetivos de indagación y teniendo en cuenta el interlocutor a entrevistar. De este modo, se pretende alcanzar una percepción general de los procesos internos que tienen lugar en la organización, así como también de la función que cada miembro le otorga a la comunicación interna. Se persigue obtener la visión del propio actor social en cuestión, y del modo en que interpreta la realidad en la cual está inmerso.

El análisis de datos secundarios, será otra de las técnicas a utilizar en el trabajo de campo. A través de ésta técnica, se pretende analizar los mensajes y discursos organizacionales que Taym S.A. transmite en los soportes de comunicación. El análisis de datos secundarios permite abordar el fenómeno desde otra perspectiva, ya no desde la mirada del actor ni de la del investigador, sino que se accede a una tercera dimensión del objeto de estudio. En este sentido, se analiza un discurso impersonal y exteriorizado, sin que medie la visión de un actor en particular.

La riqueza del análisis de la investigación radicaré en la triangulación de las tres técnicas mencionadas para la recolección de datos. El cruce de las diversas versiones por medio de las cuales se recopilaron los datos, permitirán lograr una comprensión compleja y acabada de los procesos de las comunicaciones internas.

El tipo de muestreo a utilizar, responde a la lógica de la investigación cualitativa, por lo que es intencional. La idea es aprehender la perspectiva de los actores, recurriendo a una selección intencional de los sujetos de acuerdo con los objetivos y propósitos de la investigación.

Rut Vieytes (2004) plantea criterios que guían el muestreo, y contribuyen a tomar decisiones en la elección de los informantes. Los que se exponen a continuación, serán los considerados en esta investigación:

- **Pertinencia:** se refiere a la identificación de aquellos participantes que puedan aportar cantidad y calidad de información.



- Adecuación: obtener datos pertinentes y suficientes que den lugar a una completa descripción del fenómeno.
- Disponibilidad: acceso libre y permanente al lugar que demanda la investigación.

Por lo que se refiere a los informantes a entrevistar, se seguirá la categorización que Raymond Quivy y Luc Van Campenhoudt, plantean en su Manual de Investigación en Ciencias Sociales:

*“La (...) categoría de interlocutores que se recomienda para las entrevistas exploratorias son los testigos privilegiados. Se trata de personas que, por su posición, su acción o sus responsabilidades, tienen un amplio conocimiento del problema”* (1998: 66).

En el caso de esta investigación, se considerarán como interlocutores válidos a:

- Gerente General
- Responsable del Sistema de Gestión de Calidad
- Responsable de Recursos Humanos
- Responsable Comercial
- Responsable de Comunicación
- Responsable de Transporte y Logística
- Personal de niveles inferiores

Por último, es pertinente señalar que la presente investigación, es de carácter no experimental de acuerdo al grado de control que el investigador tiene sobre el diseño de la prueba empírica.

A continuación se presenta la ficha técnica de investigación que sintetiza lo expuesto en este apartado.



## 9.1 Ficha técnica

- Diseño Metodológico: De campo
- Tipo de investigación: Exploratorio
- Metodología: Cualitativa
- Técnicas de recopilación de datos: Entrevistas en profundidad, Observación no participante y no sistemática. Análisis de datos secundarios.
- Población de Estudio: Miembros de Taym S.A. sede Córdoba.
- Muestra: No probabilística. Intencional. 10 miembros Taym S.A. sede Córdoba.
- Período: A partir del 29 de junio de 2006 al 20 de Marzo de 2007.

## 9.2 Guías de Pautas

### 9.2.1 Ítems entrevista Gerente General

- √ **La organización** (cómo, cuándo, dónde, por qué surge, quiénes la fundan).
- √ Valores institucionales, Objetivos.
- √ Casa Central, Sucursales (relación, toma de decisiones, autonomía).
- √ Servicios que ofrece.
- √ Estructura de autoridades (organigrama).
- √ Cantidad de empleados en Córdoba.
- √ Tipo de clientes o público al que atiende.
- √ Proveedores (qué insumos, tipo de proveedores, frecuencia de contacto).
- √ **Sector**: características, condicionamientos legales, crecimiento económico, factores económicos a tener en cuenta, aspecto social, tecnológico.
- √ ISO 9001 (por qué, de dónde surge la necesidad de certificar, qué pretenden lograr).
- √ **Comunicación**: responsable.
- √ Tipo de información a comunicar, soportes internos.
- √ ¿Diferencian el tipo de mensaje para el público interno a contactar?
- √ Cómo obtienen las respuestas de los empleados.
- √ Entre quienes considera que debería darse en mayor medida la comunicación.
- √ Qué información cree que sería necesario comunicar con mayor frecuencia.
- √ Expectativas de la estandarización de procesos de comunicación interna.



### **9.2.2 Ítems entrevista Responsable del Sistema de Calidad**

- ✓ La organización (cómo, cuando, donde, por qué surge, quiénes la fundan).
- ✓ Objetivos institucionales.
- ✓ Subsistema presentes en la organización (inputs, outputs, throputs de cada uno en líneas generales).
- ✓ Procesos a auditar.
- ✓ Gestión y control de procesos.
- ✓ Informes de estado (frecuencia, tipo, soportes).
- ✓ Mejora continua (cómo la planifican, qué tiene en cuenta).
- ✓ Cuándo se certifica.
- ✓ Quién audita.
- ✓ Expectativas de la estandarización de procesos de comunicación interna.

### **MATERIAL A SOLICITAR:**

- ✓ Manuales de Procesos a Auditar.
- ✓ Material ISO 9000 BS. AS. (Corporativo).

### **9.2.3 Ítems entrevista Responsable de Comunicación**

- ✓ Objetivos institucionales.
- ✓ Objetivos del área.
- ✓ Tipo de información a comunicar (quién decide, cómo se comunica, frecuencia).
- ✓ Soportes internos.
- ✓ Diferenciación del tipo de mensaje según el público interno a contactar.
- ✓ Barreras comunicacionales (las percibe, cuales).
- ✓ Cómo obtienen las respuestas de los empleados.
- ✓ Vinculación con otra área (recursos necesarios para su actividad, quien se los provee, quien depende de lo que el área realice para comenzar su actividad).
- ✓ Entre quienes se considera debería darse en mayor medida la comunicación (se da, por qué).
- ✓ Información que se considera necesario brindar con mayor frecuencia (justificación).
- ✓ Control de calidad (soportes comunicacionales necesarios para dicha actividad).
- ✓ Expectativas de la estandarización de procesos de comunicación interna.



### **MATERIAL A SOLICITAR:**

- ✓ Modelo de Minutas de Reunión.
- ✓ Modelos de Planillas de Control de calidad.
- ✓ Material institucional (folletos, carpetas, etc.).
- ✓ Modelos de comunicados internos.
- ✓ Modelos de afiches cartelera.
- ✓ Modelo soporte utilizado para enviar al buzón de sugerencias, libro de quejas o algún instrumento que sirva a esos fines.
- ✓ Modelo de mail institucional que se usa para comunicación interna.

### **9.2.4 Ítems entrevista Responsable de Recursos Humanos**

- ✓ Objetivos institucionales (cómo se comunican).
- ✓ Objetivos del área (cómo se logran, actividades propias del área).
- ✓ Cantidad de miembros.
- ✓ Áreas (organigrama, autoridades, responsables).
- ✓ Actividad que desarrolla y de las que es responsable.
- ✓ A quién responde (cómo se comunica, grado de participación en decisiones).
- ✓ Directivas o instrucciones (si las comprende, cómo se las comunican).
- ✓ Cómo obtienen las respuestas de los empleados.
- ✓ Soportes internos de comunicación (cuáles usan frecuentemente, por qué).
- ✓ Dudas, consultas, sugerencias (cómo las hacen saber, son escuchadas, se aplican).
- ✓ Toma de decisiones (grado de participación, quién toma las importantes, modalidad).
- ✓ Información que se considera necesario brindar con mayor frecuencia (justificación).
- ✓ Vinculación con otra área (recursos necesarios para su actividad, quién se los provee, quién depende de lo que el área realice para comenzar su actividad).
- ✓ Entre quiénes se considera debería darse en mayor medida la comunicación (se da, por qué).

### **MATERIAL A SOLICITAR:**

- ✓ Manual del Empleado.
- ✓ Cursos de Capacitación (explicación de cómo se planifican, quién los solicita, contenidos más usuales de los mismos).




### **9.2.5 Ítems entrevista Responsable Comercial**

- ✓ Objetivos institucionales (cuáles son, quién los comunica).
- ✓ Objetivos del área (cómo se logran, cómo se comunican, actividades propias del área).
- ✓ Toma de decisiones a nivel institucional y a nivel del área (grado de participación, quien toma las importantes, modalidad).
- ✓ Actividad que desarrolla y de las que es responsable.
- ✓ A quién responde (cómo se comunica, grado de participación en decisiones).
- ✓ Personal subordinado a su cargo (cómo se relaciona y comunica con ello, cómo le dan a conocer sus dudas, sugerencias y reclamos).
- ✓ Vinculación con otras áreas (recursos necesarios para su actividad, quién se los provee, quién depende de lo que el área realice para comenzar su actividad).
- ✓ Directivas o instrucciones (si las comprende, cómo se las comunican).
- ✓ Dudas, consultas, sugerencias del área (cómo las hacen saber, son escuchadas, se aplican).
- ✓ Control de actividades (frecuencia, cómo se realiza, informes).
- ✓ Información que se considera necesario brindar con mayor frecuencia (justificación).
- ✓ Entre quienes se considera debería darse en mayor medida la comunicación (se da, por qué).
- ✓ Soportes de comunicación interna de Taym S.A. (cuáles son, cuál usa con mayor frecuencia, sugerencias de mejora).

### **9.2.6 Ítems entrevista Operarios y otras áreas**

- ✓ Objetivos del área (cómo se logran, actividades propias del área)
- ✓ Cantidad de miembros con los que trabaja
- ✓ Toma de decisiones (grado de participación, quién toma las más importantes, modalidad)
- ✓ Vinculación con otra área (recursos necesarios para su actividad, quién se los provee, quién depende de lo que el área realice para comenzar su actividad)
- ✓ Actividad que desarrolla y de las que es responsable
- ✓ A quién responde (cómo se comunica, grado de participación en decisiones)
- ✓ Directivas o instrucciones (si las comprende, cómo se las comunican)



- 
- ✓ Dudas, consultas, sugerencias (cómo las hacen saber, son escuchadas, se aplican)
  - ✓ Control de actividades (frecuencia, cómo se realiza, informes)



## ***10. Análisis e interpretación de los datos:***

A fin de organizar la interpretación de los datos obtenidos durante el trabajo de campo, se procederá en una primera instancia a exponer el análisis correspondiente a cada una de las técnicas de recolección de datos utilizadas. De este modo, el lector visualizará tres apartados:

- Observación
- Entrevistas en profundidad
- Análisis de datos secundarios.

Este último apartado, a su vez incluirá en el análisis algunos datos provenientes de las entrevistas en profundidad realizadas a los testigos privilegiados de Taym S.A., con el objeto de complementar dicho análisis.

En una segunda instancia el lector se encontrará con un análisis final, que triangulará la interpretación de los datos provenientes de las tres técnicas mencionadas, con el fin de brindar una conclusión general, holística y final del fenómeno estudiado.



## **10.1 Observación:**

### **10.1.1 Estructura Edilicia y Sistema del Entorno de Taym S.A.:**

La empresa se encuentra ubicada en la Av. Circunvalación s/n, retirada varios kilómetros del centro de la ciudad de Córdoba. Es pertinente señalar, que Taym S.A. no cuenta con una estructura edilicia propia, sino que por el contrario, comparte el edificio con Cliba.

No se observan rótulos identificativos e informativos que permitan al visitante identificar que dentro del mismo edificio, funciona Taym S.A. Para llegar a la organización es necesario dar como referencia a Cliba, dado que quién no frecuenta dicha institución, no conoce que Taym S.A. funciona en el mismo predio.

Al arribar al lugar, el visitante debe registrarse en una garita que se encuentra ubicada unos metros delante de la entrada principal al edificio. En dicha garita, está presente una persona de seguridad, que es quien se encarga de anunciar al visitante. La seguridad es un servicio tercerizado, perteneciente a la empresa Security.

El visitante, no puede ingresar al predio de la organización, si no es autorizado por algún miembro de la misma. El guardia solicita nombre y apellido del visitante, número de documento y motivo de la visita, y los registra en una planilla. Se comunica telefónicamente con el miembro de Taym S.A. con quien el visitante va a reunirse, y luego pasa una tarjeta magnética que habilita el molinete de ingreso.

Pueden ocurrir dos situaciones, que el miembro de Taym S.A. no se encuentre en su puesto de trabajo, recurriendo el guardia a comunicarse con la recepcionista y consultándole si está presente en la empresa; o bien, que dicha persona se encuentre en su oficina y autorice su ingreso. En caso de autorizar el ingreso, el guardia consulta si el visitante se dirige personalmente a la oficina o si por el contrario, el miembro de Taym S.A. vendrá a recibirlo.

En el caso que el personal a contactar no se encuentre en el edificio, se le comunica al visitante la posibilidad de aguardarlo (siempre fuera del predio) y al transcurrir un tiempo considerable se le informa que se le dará a conocer al miembro de Taym S.A. su visita, dejando abierta la posibilidad de contactarse en un futuro nuevamente y coordinar otro encuentro. Así el visitante, se retira y finaliza el proceso de ingreso.

El guardia tiene un trato formal con los visitantes, los trata de “usted”, y utiliza un lenguaje similar al militar.



“Señorita, solicito me diga su número de documento, así registro su ingreso, y la reporto”

*C.O<sup>3</sup>*: La primera impresión que el visitante se lleva respecto al primer contacto con la organización, es de una marcada rigidez y frialdad tanto en el trato que se recibe como en la estandarización de los procesos que se deben seguir para el libre ingreso a la institución.

Al costado derecho de la garita, se ubican dos molinetes (similares a los de las estaciones de subte) que se activan con una tarjeta magnética, que posibilita el ingreso.

Del lado izquierdo de la garita, y separada por una reja, se encuentra el ingreso de vehículos al predio. Este ingreso es registrado por otra garita, que cumple la función de elevar la barrera y de registrar los vehículos que se acercan a Taym S.A. o Cliba, según sea el caso. Esta garita también cumple la función de registrar el egreso e ingreso de los camiones de ambas empresas.

Se observa, que los miembros, tanto de Taym S.A. como de Cliba, cuentan con una tarjeta magnética que les facilita el ingreso y la salida, así como el registro de las mismas. Los trabajadores se movilizan libremente, y mantienen con el personal de seguridad una relación fluida, manifestada en un trato informal y distendido.

- “¿Qué haces Adrián? ¿todo bien?, ¿terminando el día?”
- “Si ya me estoy yendo, ¿vos te vas a las cinco?”

Entre los visitantes que se acercan al lugar, se distinguen: proveedores de servicios e insumos, clientes y personal ajeno a la institución que, por diversos motivos, acuden la organización.


Al frente de la garita y separado por una reja se encuentra el estacionamiento, donde se observan vehículos, motos y bicicletas, que son los medios de movilidad utilizados por el personal y los visitantes para llegar al lugar.

También existen diversas líneas urbanas de colectivos (E5, R, R3 y R8) que acercan a los visitantes y al personal a la institución. Cabe señalar que, no existe una parada cercana al edificio. Quien arriba por esos medios, debe caminar unas cuerdas hasta el lugar. Para retirarse del predio, también se debe recorrer una distancia considerable hasta una parada de la línea de los colectivos urbanos “A”.

---

<sup>3</sup> C. O: Comentarios del Observador





El edificio, donde funcionan las oficinas, tanto de Cliba como de Taym S.A., está ubicado en el centro del predio. A la izquierda del mismo, se observa una rotonda que divide los caminos de circulación de ingreso y egreso de vehículos. El camino conduce al patio trasero, en donde funcionan el área de mantenimiento y el estacionamiento de Cliba. Este espacio, consiste en un galpón de grandes dimensiones en donde la flota de camiones de Cliba son reparados, mantenidos y acondicionados para salir a brindar el servicio.

A la derecha del edificio de oficinas, existe una amplia playa de estacionamiento descubierta, en donde se ubican los camiones de Taym S.A.

Frente al edificio, se encuentra un estacionamiento techado, en el que se observan vehículos, y a la izquierda del mismo, se depositan bicicletas y motos. Estas últimas no cuentan con un lugar propio para su estacionamiento, y son amontonadas en un rincón.


C.O: las bicis y motos, producen una impresión de desprolijidad y desorden. Además, se deja entrever que los directivos o el personal de Recursos Humanos, no contempla estos medios de movilidad que el personal utiliza para llegar a su trabajo, puesto que no cuentan con un lugar destinado al estacionamiento de los mismos. Puede causar una cierta sensación de discriminación tanto al visitante como al personal, dado que existe un lugar exclusivo para el estacionamiento de vehículos, pero no para motos y bicis, que son los medios más utilizados por el personal dado que se observa una cantidad considerable de los mismos en el predio. Hubo ocasiones en las que el observador ha visitado la organización, y se encontró con bicicletas colgadas en las rejas de ingreso al predio, dando una clara impresión de descuido y desprolijidad.

La rotonda, a la cual se hizo referencia anteriormente, incorpora un espacio verde en el predio, es un estilo de plazoleta. Está prolijamente conservada, el césped cortado al ras y flores coloridas.

Arquitectónicamente, la fachada del edificio, está compuesta por paredes de concreto y puertas de vidrios marrones oscuros, del “tipo Inglés”. Es una especie de rectángulo, elevándose en el centro dos arcos de medio punto. En cada uno de esos arcos, figura el escrito en letras negras la palabra “Cliba”, no su logo Institucional.

C.O: La fachada de la organización genera la sensación de estar frente a una estructura poco moderna, y propia de estilos arquitectónicos característicos de la década del '70. Dado que los materiales con los que se compone el edificio y la





combinación de los mismos, generan la impresión de una marcada falta de innovación e implementación de nuevos conceptos de diseño.

La esquina izquierda del edificio, también tiene un espacio verde en donde figura un rótulo ornamental e informativo, que contiene información de Cliba.

El interior del edificio, se compone de dos pisos. En la planta baja funciona la recepción, que se encuentra ubicada al finalizar el hall de ingreso, y divide la estructura en dos partes. A su derecha se encuentran las oficinas de Recursos Humanos, y a la izquierda separadas por una pared, los baños, una oficina y un pasillo que conduce a otras oficinas.

La escasa iluminación combinada con el color de los muebles de la recepción, generan un ambiente poco cálido y siguen respondiendo al estilo de diseños de interiores característicos de las décadas pasadas.

Cabe señalar que, el escritorio de recepción está prolijamente ordenado, la recepcionista tiene un trato cordial, atento y distendido con el visitante. Su función es la de anunciar al visitante, en el caso que éste haya ingresado sin la compañía del miembro de la institución a contactar.


En el escritorio se observan, una central telefónica que es utilizada para comunicarse interna y externamente, dos líneas más de teléfonos y una computadora.

Por su parte, las oficinas de Recursos Humanos están separadas de la Recepción por una mampara de madera con ventanales amplios de vidrios transparentes.

Es pertinente hacer la salvedad que la lógica del diseño y estructuración de los espacios internos de la organización, responden a un mismo patrón: en general se trata de espacios divididos en ambientes amplios que en su interior se subdividen en pequeñas oficinas, utilizando para tal fin, mamparas de maderas y vidrios. También existen espacios que no se subdividen, en los cuales se observan dos o más escritorios, que se comunican libremente y comparten el mismo espacio.

C.O: El hecho que la estructura interna responda al parámetro mencionado, puede en algunos puntos facilitar la comunicación verbal entre los miembros, pero en otros imposibilita la privacidad del personal en lo que respecta al desarrollo de su trabajo y la posibilidad de generar reuniones individuales con personas ajenas a la organización. Para lo cual, se tendrán que llevar a cabo esos encuentros en otras oficinas, apartando a ésta persona de su puesto de trabajo con las consecuentes implicancias que ello conlleva, como no poder acceder a la información que en su





lugar de trabajo tiene, y por otro lado, interrumpir las actividades de la persona a la que se le “usurpa” la oficina.

El pasillo, que se mencionó anteriormente, ubicado a la derecha de la recepción, conduce al visitante a la sala de Capacitación con la que cuenta la empresa. En dicha sala, se observan pupitres y un pizarrón, en donde se dictan los cursos de capacitación del personal y se utiliza, por otro lado, para llevar a cabo la formación de algunos miembros de la empresa en lo que respecta al nivel de educación secundaria.

La Sala de Capacitación, se comunica en la parte posterior, con otro salón en el que se distinguen varios espacios en donde funcionan diversas oficinas.

Éste salón es uno de los ambientes más amplios que se encuentran en la estructura de la organización, y continúan respondiendo al parámetro arquitectónico de los espacios interiores, dividiendo las oficinas con mamparas de vidrio, en este caso, se suplanta la madera por el concreto. En el centro de este salón, existe una especie de hall, que interrelaciona los distintos sub-ambientes.

La escalera que conduce al primer piso, se ubica a la izquierda de la puerta de entrada al edificio de oficinas, es de madera.

C.O. La escalera es una de las pocas estructuras que aporta un cierto grado de calidez al ambiente.

El primer piso, se compone estructuralmente en idéntica forma que el salón descrito con anterioridad.

La falta de iluminación a la que se hizo referencia en la Recepción, está presente en la generalidad de los ambientes de la organización.


La mayoría de las oficinas, albergan a trabajadores de Cliba.

Al costado derecho del edificio principal existe otro grupo de oficinas. Para acceder a las mismas, es necesario salir del edificio principal, rodearlo y sobre la misma estructura a mano izquierda se encuentran dos puertas: que cada una de ellas alberga en un espacio pequeño tres oficinas. Las oficinas de cada espacio, están separadas por mamparas de madera y vidrio.

Entre la entrada principal y la oficinas del costado derecho del edificio existe; una puerta que conduce a otro grupo de oficinas, en las que trabajan miembros de la empresa de Taym S.A. El interior de este espacio, respeta el patrón de diseños de interiores a los que se viene haciendo referencia.

Respecto a la Indumentaria Institucional, el visitante a simple vista no logra diferenciar quiénes son trabajadores de Taym S.A. y de Cliba respectivamente.





Ambos uniformes son visual y estéticamente idénticos. Se componen de un pantalón azul, una camisa verde, campera azul y una gorra azul. Los colores de la indumentaria reflejan fielmente los del logotipo, es decir los institucionales. La única diferencia notable en cada uniforme es la presencia del Logo de Cliba o de Taym S.A. (según sea el caso) en la gorra y en el bolsillo izquierdo de la camisa.

El parque móvil, se compone de camionetas blancas que se diferencian por la presencia del Logo Institucional de cada empresa. El logo está ubicado ambos lados de la parte delantera del móvil.

Tanto la indumentaria como el parque móvil mantienen una coherencia, homogenización y continuidad del sistema de Identidad Visual.

C.O: Lo anterior puede ser analizado desde dos aspectos. Por un lado, la continuidad del discurso identitario organizacional, que influye positivamente en la transmisión de la misma. Pero por otro lado, la falta símbolos diferenciadores propios de cada institución, que dificulta la identificación visual de cada empresa.

#### **10.1.2 Identidad Institucional, Sistema de señalización del entorno, Sistema de Identificadores visuales y soportes de comunicación interna:**

El visitante, observa a primera vista que el Sistema de Identificadores Visuales es inexistente en la organización. Al arribar a la institución el visitante no visualiza ni símbolos ni logotipos que permitan identificar a Taym S.A.


Como se mencionó en la Estructura Edilicia, sólo el frente del edificio cuenta con un rótulo identificativo en el que figura el nombre “Cliba”. Dicho rótulo no respeta los colores y la tipografía institucional a la que hace referencia, dado que son letras de color negro y visualmente no se condicen con la tipografía de Cliba.

C.O: en este sentido, el visitante no alcanza a distinguir qué organización está visitando, puesto que si bien el edificio lleva el nombre “Cliba”, este no respeta los colores, el logo y los símbolos institucionales y tampoco nombra a Taym S.A. que también funciona en el mismo edificio.

Por otro lado, el Logotipo de Taym S.A. está visualmente vinculado al de Cliba. Es decir, los colores, la tipografía y los símbolos del mismo se corresponden fielmente a los de Cliba.

C.O: Esto puede deberse a una estrategia de la organización objeto de estudio de vincular su identidad institucional a la de la empresa que le dio origen, en un intento de no romper con la homogenización del sistema de identidad visual de





ambas empresas. Como es sabido, ambas organizaciones pertenecen al Grupo Cliba, y enmarcadas bajo este concepto se resuelve diferenciar el tipo de servicios que cada organización brinda, solamente por el nombre. En este sentido Cliba será asociado a los servicios de limpieza urbana y Taym S.A. a los de Ingeniería Ambiental.

C.O: Es pertinente aclarar que Cliba es una organización que funcionaba varios años antes del surgimiento de Taym S.A., y ya contaba con un posicionamiento en el mercado que probablemente los Directivos al momento de dar origen a Taym S.A., contemplaron la posibilidad de vincular a dicha institución con la imagen de Cliba.

El logotipo que representa al Grupo Cliba, conserva la tipografía institucional, los colores y símbolos visuales de ambas UTE.

C.O: Esta estrategia de no diferenciación de Identidad Visual, favorece la homogenización y continuidad del sistema, pero dificulta como bien se mencionó anteriormente, la distinción de una organización y otra.

Por lo que se refiere al Sistema de Señalización del Entorno cabe señalar que son inexistentes en lo que respecta a Taym S.A. Dado que la estructura edilicia es compleja, que no están claramente definidos los espacios de una organización y otra, la señalética interna se compone exclusivamente de algunos rótulos que hacen referencia a Cliba.

El visitante no logra identificar que ha ingresado a Taym S.A. así como tampoco visualiza rótulos identificativos, informativos, direccionales reguladores y orientadores de la organización. Es decir, que la señalética interna no contempla a Taym S.A. como empresa que funciona en la misma estructura edilicia.

C.O.: Lo anterior genera dos tipos de sensaciones. Para el visitante, un cierto grado de desorientación, y para los miembros de Taym S.A. una falta de pertenencia dado que no son contemplados dentro del edificio.

Sobre las paredes del pasillo, que conduce a la Sala de capacitación, se encuentran colgados serie de cuadros, que cumplen la función de rótulos informativos y reguladores, en los cuales figuran comunicados que hacen referencia a la implementación de ISO 9000 en Cliba. Son cuadros enmarcados en madera y con vidrios, que contienen información de la política de calidad, de procesos, indicaciones generales respecto al funcionamiento de la Norma, entre otros. Al pie de cada comunicado, figura el logo institucional de Cliba y están diseñados respetando los





colores institucionales de la empresa. Manteniendo la coherencia y homogenización del sistema de identidad visual.

El rótulo identificativo del área de Recursos Humanos, no responde a ninguno de los logotipos institucionales (ni de Cliba ni de Taym S.A.), es un cartel con letras blancas y fondo verde.

La escalera no cuenta con ningún rótulo direccional ni orientador. Tampoco existen en el interior del edificio rótulos ornamentales.

La señalética interna carece de presencia de rótulos reguladores en lo atañe a procedimientos en caso de emergencia, normas de seguridad y señales de salida.

Por lo que se refiere a los soportes comunicacionales a nivel interno, se puede decir que no se observan carteleras, un buzón de sugerencias ni revistas internas o boletines informativos.

### **10.1.3 Interacciones entre el personal de Taym S.A.:**

Las conductas observables de los miembros de la organización, en lo que se refiere las formas en que se relacionan unos con otros, se percibe una cierta informalidad en los modos de expresión y el trato distendido.

Los altos directivos, no imponen desde su vestimenta y actitudes, objetos personales y arreglo personal, una distancia. Se visten de un modo informal: camisas y pantalón de vestir, no recurren al traje de saco y corbata como símbolo de autoridad.

Los empelados de los mandos inferiores (operarios) están vestidos con el uniforme descrito en el apartado del sistema del entorno. Esta distinción de vestimenta, a simple vista no genera una sensación de discriminación, sino que por el contrario, se tiene en cuenta las labores que dicho personal realiza y la necesidad de contar con indumentaria adecuada para tales fines.

Existe un cierto grado de respeto en el trato, entre superiores y subordinados. Se observan conductas de cortesía, en lo que se refiere a llamar a la puerta para ingresar a una oficina y los consecuentes pedidos de disculpas por la interrupción. No se percibe una comunicación verbal distante, en el sentido que no se tratan de “usted”, por el contrario se dirigen mutuamente utilizando el “tuteo”.

El trato informal y distendido también se observa, no sólo en lo verbal sino en lo proxémico y kinestésico.



#### 10.1.4 Interacciones con visitantes:

En este punto, cabe hacer un señalamiento en lo que se refiere a la complejidad que desde la organización se plantea para el libre acceso tanto a la institución como al personal que allí trabaja.

Desde la experiencia del observador, se puede decir que, si bien se experimentó un trato cordial y semi-formal, se dificultó el libre acceso al personal.

Para coordinar los encuentros con cada uno de los entrevistados, era necesario enviar un mail solicitando autorización para llevar a cabo la reunión con algún miembro. Este mail era dirigido al responsable de Relaciones Institucionales, Agustín Heredia y a su colaboradora Verónica Videla.

Claramente se observa, que el área de Recurso Humanos no intervino en lo referente a las gestiones con el personal a entrevistar.

C.O: esto puede deberse a que la temática en cuestión era más compatible con el área de Relaciones Institucionales, o bien a que las áreas no tienen en claro el alcance de sus funciones.


La tasa de respuesta de los mails era relativamente baja y fue necesario recurrir a la insistencia para poder conseguir alguna entrevista.

Cabe destacar que cuando el observador conseguía concretar las reuniones con los entrevistados, estos se mostraban muy predispuestos, al punto tal de brindar información y documentación libremente.

Una vez avanzados los plazos y tiempos del trabajo de campo, y dada la insistencia del investigador, el Responsable de Relaciones Institucionales derivó el tema a Recursos Humanos, Álvaro González. A esta derivación también se le sumó el hecho que Verónica Videla se había desvinculado de la empresa y por tal motivo al responsable de Relaciones Institucionales se le dificultaba la gestión de las entrevistas.

El área de Recursos Humanos no facilitó de ningún modo la investigación. En primer lugar, una vez concertado el encuentro, el responsable del área evadió la instancia de entrevista y derivó la respuesta de los ítems, a consultar, a una instancia escrita. Solicitó el envío de la entrevista por mail y se comprometió a contestarla. Argumentando que para tal fin, necesitaba la autorización de su superior. De este modo, también procedió a solicitar el envío de las entrevistas a mandos inferiores y al responsable de comunicación interna, con el objetivo de hacerlas llegar a quienes debería contestarlas.





En esta instancia, y dada la falta de respuesta del responsable del área, se procedió a avanzar con la investigación, y aguardar el envío de los datos. Del área de Recursos Humanos se obtuvo una muy baja tasa de respuesta de acuerdo con los ítems consultados.

Respecto al responsable de comunicación interna, que no es el mismo que de Relaciones Institucionales, cabe señalar que al comienzo de la investigación la persona a cargo era Cesar Parpal, quien actualmente se ha desvinculado de la organización. Cuando le solicitó a Agustín Heredia la posibilidad de entrevistar a este responsable, se le comunicó al investigador que dicha persona había dejado sus funciones en Taym S.A. y que debería consultar al responsable de Recursos Humanos quién era la persona que lo había suplantado.

C.O: se observa una clara falta de información, dado que quien está a cargo de las Relaciones Institucionales de la empresa, desconoce a la persona que se encarga de la comunicación interna, que en definitiva es una de las funciones del área.


Por otro lado, cuando César Parpal estaba todavía desempeñando sus funciones en la institución, fue imposible acceder al mismo y concertar una entrevista. El investigador en una de las visitas a la empresa, se había reunido con esta persona y se había acordado el envío de los ítems a consultar y la consecuente coordinación del encuentro. El cual nunca fue concretado y tampoco se le dio una respuesta al investigador de los motivos de la cancelación del mismo.

Sumado a lo anterior, se puede afirmar que fue imposible abordar al personal de los mandos inferiores, dado que desde áreas Recursos Humanos y Relaciones Institucionales, se postergaban con frecuencia dichas reuniones.

El trabajo de campo se realizó desde el 29 de junio de 2006 hasta el 20 de Marzo de 2007. En el transcurso de este período, el investigador tuvo que hacer frente a diversos obstáculos, que derivaron en la necesidad de recurrir a una metodología alternativa para el efectivo abordaje de la temática en cuestión.

En las respuestas de los mails, se observa informalidad en el trato y a su vez un cierto grado de falta de seguimiento en lo atinente a los pedidos efectuados. En este sentido se puede señalar que desde el área de Relaciones Institucionales se había propuesto entrevistar a miembros claves, y en el momento de concretar las reuniones se le solicitaba al investigador (en varias oportunidades) que explicitara con quién debería reunirse. Es claro que si desde la misma institución se proponen los nombres de los entrevistados, no era necesario reiterarlos por parte del investigador,





dado que fue un representante de la misma organización quién los propuso. De hecho los mails iban dirigidos casi en su totalidad al responsable de Relaciones Institucionales que era quien había propuesto el personal a entrevistar.

Las respuestas que se obtuvieron de los ítems consultados en lo referente a la comunicación interna, en primer lugar no se correspondían con lo indagado y en segundo lugar no se especificó quien fue la persona que está a cargo de esa función dentro de Taym S.A. El material brindado se expone en el ANEXO.

Por otro lado, fue muy difícil acceder a informaciones sobre el sistema de Gestión de Calidad a certificar, teniendo que recurrir el investigador a un consultor externo que está a cargo de la implementación de la misma. Darío Loforte, fue la persona consultada en esta temática, y quien con total predisposición y soltura, brindó material corporativo respecto a ISO 9001.

La persona a cargo dentro de Taym S.A. en la implementaron de ISO 9001 es Fabián Angellini. Esta persona derivó al investigador a consultar a diversos responsables de área la información que solamente quien está a cargo del Sistema de Gestión de Calidad se le podría consultar. Resultando totalmente improductivo el encuentro.

En este punto es pertinente afirmar, que si bien los miembros de la organización se mostraron altamente interesados desde lo verbal en el aporte del profesional de Relaciones Públicas e Institucionales en lo referente a la comunicación interna y su contribución en la certificación de la Norma, los hechos y la realidad experimentada por el investigador, demuestran lo contrario.

En síntesis, se observa una clara desinformación entre áreas y una confusa determinación de las funciones que a cada una le corresponden, una relativa rotación de personal, trabas al libre acceso de los mandos inferiores, facilidad en el acceso a los mandos superiores, desinformación en lo referente a la norma de Calidad y un cierto grado de desinterés en el aporte del profesional de Relaciones Públicas e Institucionales.



## **10.2 Interpretación de las entrevistas:**

A fin de realizar la interpretación de las entrevistas efectuadas a los miembros de Taym S.A., se considera acertado categorizar la información de acuerdo con los objetivos de investigación planteados al comienzo del presente trabajo.

Cabe aclarar que se incluirán en el análisis, las categorías referentes a la percepción que los entrevistados tienen respecto a la necesidad de implementación de la Norma y su importancia. Por otro lado, también se analizará qué grado de conocimiento tienen los entrevistados respecto a los servicios que brinda la empresa. El hecho de añadir estas categorías en la interpretación de las entrevistas tiene como finalidad obtener una visión más holística del fenómeno a abordar.

Los testigos privilegiados a entrevistar fueron: Gerente, Responsable de Desarrollo y Técnica, Responsable de Relaciones Institucionales, Responsable de Residuos Peligrosos, Responsable de Transporte y Logística y Responsable Comercial. La elección de estos miembros de Taym S.A. se debe fundamentalmente a que el investigador considera que son personas que por sus funciones pueden aportar datos relevantes para alcanzar los objetivos del trabajo.

### **10.2.1 Servicios Brindados por Taym S.A.:**

Por lo que se refiere a los servicios que brinda la empresa, sólo una minoría de ellos pudo afirmar que Taym S.A. se dedica a: servicios industriales, mantenimiento de espacios verdes, logística y transporte y tratamiento de Residuos Peligrosos. Este último servicio es considerado por los entrevistados como:

*“es un poco el corazón de la vida de Taym que son los Residuos Peligrosos”.*

*“nosotros tenemos dentro de la actividad el área de Residuos peligrosos, que si bien está relacionado con Gestión Ambiental, es la que hoy tiene más proyección de facturación y de crecimiento”.*

La mayoría de los entrevistados sólo tienen un conocimiento limitado de los servicios brindados por la empresa, focalizándose en los que cada uno presta y nombran sólo aquellos sobre los cuales tienen conocimiento por el hecho de relacionarse en el día a día con otras áreas que brindan otros servicios. De hecho uno de los entrevistados afirma:

*“Lo que hace así...al conocimiento del...de la actividad a la que nos dedicamos posiblemente haya un desconocimiento....haya un faltante”.*



En este sentido puede concluirse que la gestión de la comunicación interna no persigue el *objetivo de identidad corporativa*, dado que el personal perteneciente a los altos mandos de Taym S.A., no visualiza claramente la misión de la organización, puesto que no logran identificar los servicios que justifican la razón de ser de la empresa.

Por otro lado, se vinculan los servicios con los emprendimientos a los cuales se les brinda cada actividad. Esto produce una confusión en los entrevistados, quienes en el momento de especificar los servicios, recurren a identificar los clientes. En este sentido uno de los entrevistados afirma:

*"Nosotros limpiamos la planta de pintura de Renault, limpiamos la Lockheed, todo lo que tiene que ver con espacios verdes (...) hacemos la limpieza del zoológico y hacemos el mantenimiento de lo que es el canal de los Molinos que son casi 60 km. los cuales mantenemos y limpiamos los caminos de ruta.... Sería... esas son las áreas que tenemos, las tres áreas de negocios que tiene Taym acá en Córdoba".*

#### **10.2.2 Funciones de la Comunicación interna:**


En relación con las funciones que Taym S.A. le otorga a la comunicación interna, el testigo clave en este punto fue Agustín Heredia, quien es el responsable de Relaciones Institucionales tanto de Cliba como de Taym S.A. Él afirma que:

*"lo que pasa es que la parte de comunicación de Taym es muy incipiente y viene de la mano del plan comercial..."pero no hay un protocolo. No está institucionalizado."*

De acuerdo con lo expuesto, cabe afirmar que no se cumple con los *objetivos estratégicos*, en lo que respecta a:

- Definición de políticas de impulso
- Elaboración, difusión y fomento de feedback cualitativos de los mensajes a comunicar.
- Identificación y segmentación de los públicos internos (o clientes internos a decir de ISO 9000)
- Elección de medios y soportes comunicacionales.
- Definición de escenarios a intervenir, modo de intervención y fases de la acción comunicacional.
- Evaluación continua y correctiva de aquellas desviaciones detectadas (Mejora Continua según ISO 9000)





Se puede decir que si bien otro de los entrevistados planteó que se comunican las políticas y los objetivos de la empresa, su concepción sobre el alcance de la misma lo relaciona directamente con Recursos Humanos, es decir con los cursos de capacitación que se brindan y los objetivos de los mismos, la seguridad y los accidentes de trabajo; que si bien forman parte dichos aspectos de la comunicación institucional, no la contemplan en su totalidad. En este sentido, no se incluye el *objetivo de identidad corporativa* (la comunicación de los proyectos organizacionales, la filosofía, la misión, personalidad institucional, cultura, promover la participación y el sentido de pertenencia etc.) que García Jiménez plantea como una de las funciones de la comunicación interna.

Respecto a *los objetivos funcionales de la comunicación*, la mayoría de los entrevistados hace uso de esta herramienta para facilitar la relación de tareas. Afirma uno de los entrevistados:

*“... la información que enviamos desde acá es netamente operativa”.*

De este modo, cada uno de los entrevistados, logra expresar claramente y con facilidad el tipo de información diaria que se brindan entre áreas, en función de las tareas que se realizan. Así cada uno describe los datos que se envían y se reciben permanentemente en cada área.

Este aspecto es uno de los más relevantes y positivos con los que cuenta Taym S.A. en lo que se refiere a comunicación interna dado que permite y facilita:

- Agilizar los procesos que se desarrollan en la organización.
- Coordinar las tareas funcionales.
- Favorecer la simbiosis con el entorno.
- Solucionar problemas fomentando la búsqueda de alternativas.
- Armonizar las acciones.
- Resolver conflictos.
- Democratizar los estilos de dirección.
- Estructurar y cohesionar grupos de trabajo.
- Fomentar la creatividad y el espíritu de iniciativa.
- Ayudar a formular necesidades compartidas.

Por otro lado, uno de los entrevistados le adjudica a la comunicación interna la función de ser una herramienta que les permita “cubrirse” en su accionar. En este sentido expone:



*"sin embargo hay que recurrir a la máquina, informar, elevar informes...mandar mails a todos lados, quedar cubiertos de algunas situaciones que se generen...no tanto con los clientes hacia afuera sino con los clientes internos".*

Cabe señalar que dicho testigo privilegiado considera que una de las funciones de la comunicación es la de hacer valer dentro de la misma organización las fortalezas institucionales.

*"hoy somos una empresa que factura un millón trescientos, un millón cuatrocientos por mes... que tiene una rentabilidad del 25%...que genera nuevos negocios, que tiene potencialidad de crecimiento...y bueno tenemos que poner eso sobre la mesa...primero hacerlo valer acá".*

La misma persona también aclara que la falencia principal respecto a la comunicación es que

*"...no comunicamos ni las buenas ni las malas..."*

Otra de las falencias de la comunicación, la plantea el Gerente afirmando que:

*"la información no te debe atosigar pero debe ser amplia...estoy seguro que tenemos deficiencias...probablemente la falla no sea en la cantidad de información que uno brinda o que transmite sino en la calidad y en cómo lo hace."*

En este sentido, el hecho de no contar con una planificación a nivel institucional de la comunicación interna, se vincula directamente con lo anterior, dado que el mismo gerente establece que una de las expectativas que se siente respecto al presente trabajo es:

*"O sea..yo creo que más allá de lo que uno pone, o..o...comunica debe saber cómo hacerlo para que eso que quiere comunicar, llegue y tenga respuesta Y...a lo mejor esa es más la expectativa que yo puedo llegar a tener respecto a tú trabajo. No solamente que digas che hay que informar más esto, más aquello, sino fundamentalmente en cómo hacerlo para poder llegar a cumplir el objetivo."*

Se deduce claramente la necesidad de contar con un profesional de Relaciones Públicas e Institucionales que planifique, gestione y controle todo lo atiniente al sistema de comunicación interna de Taym S.A. y sus procesos.

Por otro lado, uno de los entrevistados plantea la necesidad de contar con mayor control en lo referente a la comunicación, para sentirse considerado por la organización en lo que refiere a sus funciones, en el sentido que si bien se sienten libres en su accionar, no existe comunicacionalmente una política de control.



*"más comunicación pero en todos los sentidos...o sea...y quiero que me entiendas el término...me siento muy libre...pero a veces me gustaría sentirme más controlado..."*

Esto se corresponde con la falta de políticas y planificación a nivel comunicacional que se mencionó anteriormente.

### **10.2.3 Estructura funcional y organizacional:**

En este aspecto, existe una clara concepción por parte de los entrevistados del modo en que se organiza funcional y estructuralmente Taym S.A. La mayoría de los entrevistados plantean la división de la estructura en: áreas de soporte (Relaciones Institucionales, Recursos Humanos, Mantenimiento, Tecnología y Desarrollo, Administración y Mantenimiento) que asisten tanto a Taym S.A. como a Cliba, y las áreas operativas que incluyen a Comercialización, Mantenimiento propio de Taym S.A. y Operación.

En línea con lo anterior los entrevistados afirman:

*"Entonces tenemos áreas de soporte ¿Si? Administración, Recursos Humanos, Mantenimiento, Desarrollo y Técnica que sería ésta área, Abastecimiento y Suministro y Relaciones Institucionales"*

*"Se sabe que el área mía es un área de soporte"*


*"Te estoy haciendo el esquema de cómo funciona Taym con las tres áreas que maneja el gerente de operaciones"*

Además de estar compuesta por áreas de soporte y operativas, la empresa estructuralmente se organiza de acuerdo a los distintos emprendimientos que atiende. Es por esta razón que dentro del organigrama se incorpora: Lokeed, Canal de los Molinos, RAC, entre otros. El Responsable de Desarrollo y Técnica afirma:

*"acá está la estructura...tenés los distintos emprendimientos acá tenés Lokeed, tenemos la limpieza, RAC, mantenimiento de espacio verdes, Banco Suquía, Canal de los Molinos."*

Por lo respecta a la estructura funcional, se logra interpretar que Taym S.A. depende funcionalmente de Cliba, dado que esta es la empresa que le da origen. Por esta razón es que se vinculan ambas UTE en las áreas de soporte, puesto que comparten la misma estructura funcional. Es pertinente mencionar que orgánicamente el Grupo Cliba está compuesto por diversas regionales que responden a la Central con sede en Buenos Aires. De este modo, el Gerente declara:





*“Taym hoy está organizado de tal forma que sólo responden al Gerente Regional del lugar donde está, que es el gerente de Cliba. Cliba tiene un gerente acá en Córdoba que gerencia el contacto con Cliba y así a la vez es el gerente regional. O sea es que funcionalmente Taym depende de Cliba. Y en cada regional. Esto es así porque cada regional de Taym focaliza sus negocios en distintas áreas”.*

Varios de los entrevistados hicieron referencia a este aspecto alegando:

*“En realidad Taym está dentro del Grupo Cliba y está compartido todo lo que es, digamos, todas estas áreas están compartidas.”*

*“Nosotros tenemos una estructura. Te comento cómo es. Nosotros tenemos un Gerente Regional que es Iván Acuña que está como Gerente de Cliba y de Taym”.*

Un punto importante a resaltar es que algunos entrevistados perciben que el hecho de depender Funcionalmente de Cliba, implica una serie de desventajas. El Gerente Comercial plantea:

*“nosotros nos hemos movido siempre tan en forma autista, tan en forma autónoma...más autista que autónoma...siempre hemos sido como... Taym era como el patio trasero de Cliba”.*


*“Si bien me baja línea mi gerente y...pero...eh...por ahí es como que nos sentimos un poco solos...esta es un poco la palabra, ¿no?...eh... un poco huerfanitos...eh...y esto que vos has vivido por ahí en distintas áreas en distintas situaciones...es un poco el reflejo de la realidad.. de cómo somos y de cómo actuamos...”.*

Si bien la estructura funcional y organizacional es compleja de interpretar en una primera aproximación, se considera acertado destacar que dicha estructura al contemplar los requisitos y la satisfacción del cliente, las áreas de soporte y operativas y los emprendimientos, facilita en gran medida la implementación de la Norma ISO 9001 dado que estructuralmente la misma se organiza de ese modo. Es decir, ISO 9001 en su apartado de Sistema de Gestión de Calidad establece que uno de los requisitos para el diseño e implementación del sistema es el enfoque basado en procesos. En este sentido la norma plantea:

*“La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación y la interacciones de esos procesos, puede denominarse un enfoque basado en procesos” (IRAM ISO 9001; 5).*

El enfoque basado en procesos facilita la identificación por parte de la organización de aquellos procesos estratégicos, centrales y de apoyo. En este sentido,





de acuerdo con lo que los entrevistados afirman sobre la estructura funcional y organizacional de la empresa, la identificación de los distintos procesos es clara y no se presta a confusiones, siendo esto una gran ventaja para la consecuente aplicación de la Norma.

#### **10.2.4 Vinculación entre subsistemas o áreas:**

En líneas generales los entrevistados tienen un claro conocimiento de *los acontecimientos de tareas* que se desarrollan dentro de la organización, dando lugar a una comunicación lógica, simple, racional, previsible y directa; que se enmarca dentro del sistema formal de comunicación. En este sentido el Gerente expone:

*“Entra el cliente, la telefonista o quien atiende el llamado, es cargado en una planilla y esa planilla es levantada por el responsable comercial”.*

Del mismo modo el Responsable Comercial expone:

*“O sea nos derivan todos los pedidos, consultas... tratamos de centralizar en una sola vía en realidad... ellos nos envían... una requisitoria, si la podemos evacuar nosotros la contestamos. Sino derivamos a los responsables del área para que ellos la coticen o cotizamos juntos. Si hay que ir a hacer visitas técnicas, programamos las visitas técnicas y luego tratamos de ver qué otra cosa además de ese pedido que nos hacen puede ser factible que nosotros seamos proveedores...en realidad generamos un equipo de trabajo y nos consultamos permanentemente...”*


Se observa que el área comercial tiene una incidencia clave en lo que respecta al flujo de comunicación que se establece dentro de la organización, dado que centraliza toda la información y delega diversas responsabilidades a otros subsistemas de acuerdo con los requisitos que ingresan. Sumado al hecho que el plan de comunicación se vincula directamente con el plan comercial, tal como lo expuso el Responsable de Relaciones Institucionales anteriormente, deja entrever que todo lo atinente a los acontecimientos de tarea, información y actividades, se centralizan en este subsistema.

Por otro lado, sólo los entrevistados pertenecientes a áreas centrales logran establecer con claridad las áreas con las que se vincula:

*“con Mantenimiento y con Recursos Humanos, y después en una tercera posición con todo lo que hace Almacén”.*

*“bueno estoy relacionado con la parte de Mantenimiento, Compras, Administración, prácticamente”.*





*"Orlando es quien nos tiene que proveer los camiones, los equipos. O sea que generalmente es con Hugo y fundamentalmente con Gustavo que eh....con el cual participamos de forma directa porque, mas que con Hugo en algunas cosas es con Gustavo con quien veo el tema de clientes de...de residuos peligrosos. O sea, con Hugo veo si podemos o no tratar el residuo y cuánto vale. Con Gustavo, perdón. Y con Hugo veo como lo podemos traer y en qué camión. Esa es digamos la combinación, la triangulación..."*

Por su parte, aquellos que pertenecen a áreas de soporte, tienen una visión más global de los subsistemas presentes en la organización, lo que les dificulta expresar con precisión las áreas con las que se relacionan. El Responsable de Relaciones Institucionales afirma:

*"yo no estoy al tanto de todo lo que hace Savanco...ni todo lo que hace Valdivia. Si sé que Valdivia está en la RAC y la Lokeed sé que Menencier está en el zoológico...sé más o menos qué hacen... nosotros somos un área de soporte... Nosotros conocemos mucho más de la comunicación formal e informal de Cliba. Hay un estructura...no es que en Taym no haya, sino que nosotros no tenemos el mismo conocimiento de Cliba que de Taym ..."*

De lo anterior se pueden extraer dos conclusiones. Por un lado, que las áreas de soporte priorizan más la comunicación de Cliba y sus actividades, que las de Taym S.A. Por otro lado, que la falta de una institucionalización de la comunicación interna de Taym S.A. a la que se hizo referencia anteriormente, dificulta el flujo de información entre las áreas de soporte y las principales de la organización.


Cabe señalar que las áreas de soporte se vinculan con la dirección, dado que dependen de ella. Así el Responsable de Desarrollo y Técnica expone:

*"estas áreas son de soporte...por llamarlas de alguna manera...dependen de la dirección..."*

Dada la importancia comunicacional que tiene el área comercial (de centralizar los pedidos de los clientes y de vincularse a nivel de planificación con la estrategia comunicativa), se considera oportuno hacer referencia tanto su estructura como a la vinculación que dicho subsistema mantiene con el resto de la empresa.

*"Taym desde hace tres meses tiene un responsable comercial, entonces, lo que se está, lo que se está implementando es todo lo que es un sistema similar al de Cliba en el cual las necesidades del cliente...."*





De acuerdo a lo planteado por el Gerente de Taym S.A., se puede decir que si bien el área existía desde los inicios de la empresa, su organización formal es reciente y se adopta como método de seguimiento a los requisitos de los clientes, el mismo sistema que Cliba posee.

Su estructura orgánica se compone según el Responsable de Desarrollo y Técnica:

*“el área comercial tiene...este...un administrativo, un cobrador que el cobrador lo vas a ver acá y lo vás a ver en el organigrama de administración porque en cuanto a política comercial tiene como una dependencia...”*

De este modo, el Responsable comercial agrega:

*“en realidad no están a cargo mío sino a cargo de mi control...que son el chico que factura, el que cobra y el que administra...que todos están en la Administración Central...dependen de la contadora que es la Gerente de Finanzas...en realidad yo tengo ingerencia sobre los tres...porque los tres me reportan a mí de todo lo que es trabajo..”*


En síntesis, se puede decir que esta área se compone de tres subsistemas que son: cobranza, administración y consultoras, que su vez se vincula con la Administración Central, dada la dependencia que políticamente el área mantiene con aquella. El Responsable comercial tiene incidencia directa sobre los tres subsistemas que componen el área, y a su vez mantiene una vinculación indirecta con la Administración Central, es decir el Gerente de Finanzas.

La importancia de la descripción de esta estructura, radica en el hecho que se observa que tanto administración y el cobrador reciben directivas de dos áreas: Comercial y el área de soporte Administrativa. Claramente se visualiza una complejidad a nivel organizacional de una de las áreas principales de Taym S.A., que sumado al hecho de no contar con un sistema de comunicación formalizado, puede dar lugar a controversias, conflictos y contradicciones tanto a nivel de contenidos como de la calidad de la información.

Por último, en lo que se refiere a los procesos internos del área comercial, se puede decir que, aplicando los principios organizacionales de Cliba, se estandariza el sistema de recepción de requisitos de los clientes y su consecuente seguimiento interno que incluye: Alta de Clientes, recepción de órdenes de compra y facturación del servicio.

El responsable comercial afirma:





*“Tenemos un proceso administrativo, que es darle de alta al cliente...algo razonable que hace cualquier empresa que es trabajar con ordenes de compras o con ordenes vía mail para poder luego poder soportar las facturas. Las facturas tienen un soporte administrativo que sobre todo porque en realidad no lo tenés a la vuelta al cliente...el cliente siempre está lejos”.*

Esta estandarización, es otro punto a favor que tiene Taym S.A. respecto a los requisitos necesarios para implementar la Norma ISO 9001, dado que ésta se focaliza en los procesos que tienen lugar desde la recepción de los requisitos del cliente hasta la satisfacción de los mismos.

La estandarización del proceso administrativo, puede reducir en cierta medida los problemas que se derivan de la inexistencia de un sistema formal de comunicación, pero de ningún modo pueden reemplazar la necesidad de incorporar un sistema de comunicación interna formalizado. De hecho, los procesos administrativos si bien están claramente definidos y contemplan soportes comunicacionales (planillas de recepción de requisitos de clientes, ordenes de compras y registros contables); al no estar integrados en una estrategia global de comunicación interna y la consecuente estandarización de los procesos de la misma a nivel Institucional, pierden eficacia y validez en el interior del sistema de la empresa.

#### **10.2.5 Identificación y características del público Interno:**

Se pretendió indagar la percepción que los entrevistados tienen respecto a los miembros que trabajan dentro de la organización, y por otro lado, poder identificar entre quiénes debería establecerse la comunicación.


Se logró identificar como personas claves a nivel comunicativo: El responsable comercial, el responsable de operaciones y el responsable de Residuos Peligrosos. Estos sujetos pertenecen a las áreas principales de Taym S.A. En línea con lo anterior, las dos áreas de soporte tanto Desarrollo y Técnica como Relaciones Institucionales, consideran desde visión “externa y holística” de Taym S.A. que:

*“...el organigrama de Taym es Operaciones Scacchi, Transporte y Logística Valdivia, Servicios Industriales Menencier, bueno Residuos Peligrosos (Savanco)...”*

*“armar las reuniones...calculo que la semana que viene podríamos hacer Valdivia, Savanco y Frola...”*

Desde el punto de vista comunicacional, el Responsable de Relaciones Institucionales agrega que:





*"incluso cuando hables con la parte operativa...podés hablar el tema de comunicación. ¿Cómo manejan ellos la operación? Que nosotros no estamos en eso. No hay dentro de Taym alguien que maneje comunicaciones internas, suponte como si hay alguien que dispara mails desde Cliba a todos los dependientes".*

Esta afirmación continúa confirmando la carencia de una política de comunicación interna que desde el área de Relaciones Institucionales no se contempla.

En líneas generales, por lo que respecta al público interno de la Institución, no existe un claro conocimiento de la cantidad de gente que trabaja para Taym S.A., puesto que el mismo gerente de la empresa declara:

*"en Taym tenemos 120 personas 167 o 166 (entre) Operarios y gerencia..."*

Uno de los entrevistados expone la necesidad de incorporar más personal:

*"nos está faltando un administrativo, una secretaria..."*

Por otro lado, otro de los entrevistados interpreta que la organización está implementando un proceso de cambio de mentalidades, desde la revisión de la misión hasta su imagen. Por tal motivo, se ha vivenciado un proceso de reducción de personal, en el sentido que ha habido rotaciones en función de la capacidad adaptativa de las personas a esos cambios. Así el Responsable comercial afirma:

*"...hemos ido cambiando mentalidades...y que no se ha acomodado a esa mentalidad...y se ha tenido que ir...y ya ha habido idas interesantes...eh...creo que todavía faltan pero bueno...y si...todo esto también es un proceso....pero...no te voy a decir con esto que queremos refundar la empresa ni que queremos hacer una empresa nueva...te mentiría si te diría eso...pero...sí queremos darle otro orden, otra misión, otra imagen..."*


A lo anterior, el mismo entrevistado agrega:

*"estamos con algunas restricciones en el ingreso de personal, restricciones de gasto, pero bueno....creemos que eso se va a ir mejorando en la medida que también seamos más rentables y mejor eh...manejemos esto comercialmente".*

De esto se puede concluir que una vez que la empresa se afiance económicamente, se podrá proceder a la incorporación del personal faltante.

Por lo que se refiere a la importancia que Taym S.A. le adjudica a sus recursos humanos, el gerente de la empresa plantea:





*"Lo principal que es el cuidado a nuestra gente. El empleado que va a reparar el freno del camión tiene que saber, tiene que tener calidad porque si lo reparan mal vos podés tener un problema de seguridad en tu gente".*

Es decir, que Taym S.A. se interesa por la seguridad de sus empleados. Esto puede deberse al hecho que la misma actividad de la organización es riesgosa en el sentido que implica la realización de tareas que vinculan al personal con residuos peligrosos y contaminantes, que pueden afectar negativamente la salud de las personas que realizan estas actividades.

De lo anterior se deduce también la importancia que la empresa le otorga a la capacitación de sus miembros. Esto se relaciona con lo que se planteó en el apartado de las funciones de comunicación interna, donde se expuso la trascendencia que cobra la comunicación como una herramienta de información sobre los cursos de capacitación en lo referente a seguridad y accidentes laborales, que se dictan en Taym S.A.

Es claro, que esta visión que los altos directivos tienen respecto a la importancia del cuidado de la gente, es un aspecto altamente positivo en lo referente a la gestión de los Recursos Humanos y a la toma de conciencia de la necesidad de comunicar contenidos de seguridad y capacitación, que si bien es la única función que a nivel institucional se le adjudica a la comunicación interna, no deja de ser un aspecto destacable y coherente con lo que se interpreta desde las gerencias. En este sentido, se puede decir que la comunicación interna cumple con lo que García Jiménez entiende por *objetivos comportamentales*, optimizando las capacidades, competencias y destrezas de los integrantes de la organización.

Respecto al nivel de formación educativa que los miembros de la empresa deben tener para ingresar a la organización, no está claramente definido dado que existen contradicciones entre algunos de los entrevistados. Por un lado el Gerente de operaciones plantea:

*"hoy la empresa tiene una serie de requisitos un empleado, por ejemplo, un chofer tiene, no podemos tener un chofer que no tenga secundario completo. No tenemos otro tipo de principio, más allá que sea sano y que pase el examen médico..."*

Por otro lado, el responsable del área de Desarrollo y Técnica expone:

*"...de capacitación si, tiene que tener algún grado de tecnicatura...que sea especializado en lo que es algún oficio mecánico. Algunos son especialistas en*



*electricidad, electricidad mecánica, herrería de todo un poco. No tiene que ser especializado, pero si tiene que tener algún grado de especialización".*

La importancia del análisis del grado de formación de los entrevistados, radica en el hecho que la Norma ISO 9001, establece que los mensajes a transmitir deben estar claramente definidos y contemplarse de acuerdo al grado de alfabetización del público interno. Esto se vincula el hecho que existan *barreras comunicacionales* del tipo *culturales* que García Jiménez define como:

*"...presencia de niveles de alfabetización y mapas mentales diversos".*

En líneas generales se puede establecer que más allá de las discordancias planteadas por los entrevistados en este punto, los miembros de la empresa tienen como base una formación secundaria, lo que permite establecer que la barrera comunicacional cultural es un dato a tener en cuenta en la elaboración de los mensajes a transmitir, siendo un factor limitante.

#### **10.2.6 Canales de Comunicación Interna y Vectores direccionales:**

Los canales de comunicación interna presentes en Taym S.A., son fundamentalmente:

- Mail
- Reuniones Informales
- Informes, planillas pre establecidas
- Red de telefonía interna
- Red corporativa de celulares
- Tablero de control


Cabe señalar que si bien uno de los entrevistados planteó el hecho que la organización cuenta con una cartelera y un buzón de sugerencias, ninguno de los otros entrevistados nombra estos medios y por otro lado, el observador tampoco pudo identificar dichos soportes.

En líneas generales, el Responsable de Relaciones Institucionales de Taym S.A., plantea que:

*"Las informaciones son muy informales...valga la redundancia. No hay una planificación a largo plazo, por qué, porque también se está saliendo a buscar nuevos nichos de mercado. Digamos no hay algo formal como es en Cliba."*

De acuerdo con lo expuesto, se continúa confirmando la inexistencia de una política de comunicación definida y su consecuente estrategia y planificación. De este





modo, algunos de los entrevistados hacen referencia a la informalidad de la comunicación estableciendo:

*"Los veo directamente.... el contacto muy directo y por celular...es permanente el contacto...o sea que si hay que hacer informes de algo es cuando haya un tema muy puntual. No hay informe programado. Digamos que no hay un mecanismo o un procedimiento...estandarizado o rígido".*

*"Me reúno... sobre todo con el quién factura y quién cobra, que además están sentados al lado, damos vuelta la silla, me siento yo dos minutos y vemos...siempre son cuestiones con algún cliente... "*

Uno de los medios más utilizados por los miembros de la empresa es el Mail.

*"En realidad nosotros tratamos de centralizar todo a través del correo electrónico. Para que nos quede documentación y para que eh...sea un poco más formal la cosa".*

La mayoría de los entrevistados utilizan este medio tanto para solicitar informes, dar a conocer a los subordinados algún tipo de directiva en particular y también para enviar informes a superiores.

*"Información en cuanto a requerimiento o en cuanto a trabajos que hay que hacer...normalmente vía mail".*


*"Si hay algo que informar así en forma general a todos los supervisores, se los informa por mail. Cada uno tiene su casilla de mail donde se les manda la información".*

En este sentido el Mail cumple la función de ser un vector direccional *vertical*, *descendente* y *relativo*, que vincula a superiores y subordinados dentro de una misma área.

La totalidad de los entrevistados se refieren a la transmisión de información operativa, ninguno de ellos expone la comunicación ni recepción de información institucional, ya sea que la misma provenga desde la dirección o desde el área de Relaciones Institucionales. De esto se infiere que no existe un vector direccional *vertical absoluto*, que se corresponde directamente con el hecho de no adjudicarle a la comunicación interna la función de cumplir con el *objetivo de identidad corporativa*, tal como se mencionó en el análisis de las funciones de la comunicación interna anteriormente.

Se privilegia la expresión oral sobre la escrita, dado que la mayoría de los entrevistados coinciden en que interactúan verbal y constantemente con la gente que





tienen a su cargo y con los superiores. La presencia de este tipo de expresión si bien no deja registro de las directivas o de respuestas, es muy útil en lugares donde la distancia entre emisor y receptor son cortas, como en el caso de Taym S.A. Además se privilegia este tipo de comunicación en situaciones de tomas de decisiones urgentes o para comprobar inmediatamente la interpretación de los mensajes por parte de los destinatarios. Así uno de los entrevistados plantea:

*"Lo que pasa es que digamos es muy dinámico...todo lo que entra relacionado con mi área entra todo al celular o al teléfono éste...no estamos separados físicamente. Si bien estoy yo allá...este bueno...con el celular uno también está en contacto permanente".*

De hecho, priorizar la comunicación verbal es un aspecto a destacar en lo que se refiere a la toma decisiones urgentes, siendo este un acontecimiento de tarea cotidiano en la empresa, debido a que su actividad así lo requiere. Como se sabe una de las actividades de la organización es el tratamiento y disposición de residuos peligrosos, con lo impera la necesidad de tomar decisiones rápidas y concretas en determinadas situaciones puntuales para prevenir problemas de contaminación.

Para la comunicación oral utilizan la telefonía celular o las reuniones informales.

Respecto a la telefonía celular, uno de lo entrevistados expone:


*"Estamos monitoreándonos en forma permanente por el sistema de celulares...cada supervisor tiene un celular..."*

Las reuniones informales es otro de los medios presentes en Taym S.A., se realizan con tres finalidades distintas: por un lado, para dar a conocer directivas e instrucciones o informar cuestiones operativas a los subordinados; por otro lado, para hacer Inter-consultas entre gerentes de áreas y como una instancia de encuentro entre el gerente regional con los responsables de áreas. También se las utiliza para obtener sugerencias de los empleados.

Respecto a la primera finalidad de las reuniones los entrevistados plantean:

*"A la mañana temprano, por ejemplo al iniciar el servicio nos comunicamos. Dónde vamos a estar, qué es lo que vamos hacer, si hay algo previsto, si hay alguna contraorden, si hay alguna urgencia, si el comitente nos está pidiendo algo puntualmente..entonces de ahí sale toda la gente, bueno, a trabajar con un programa pre establecido lógicamente".*





Por lo que se refiere a la finalidad de Inter-consultas (que le adjudica un sentido horizontal a la comunicación) entre responsables de área, los entrevistados plantean:

*“Si hay algún tema que tratar lo tratamos rápidamente y si no cada uno sigue con su actividad...”*

En cuanto a la utilización de las reuniones informales entre un responsable de área y el gerente de operaciones, el responsable de Transporte y logística plantea:

*“Tenemos una reunión a las 8 de la mañana y una última charla a última hora para ver como ha cerrado el día...y en eso tampoco...en eso no quedan registros...en las charlas en las reuniones no...”*

El responsable comercial hace referencia a la utilización del sistema de reuniones informales para resolver cuestiones puntuales y vincularse con el gerente regional:

*“En realidad generamos un equipo de trabajo y nos consultamos permanentemente...y en muchos casos discutimos porque cada uno tiene una posición con respecto a algunas cosas, pero no es que nos impongamos cosas. Entonces cuando no podemos encontrar alguna solución, subimos con el problema y nos lo resuelve Iván o lo resolvemos...”*


Se caracterizan por ser informales todo este tipo de encuentros, dado que no quedan registros de lo que se ha hablado, y tampoco están planificadas en el sentido que surgen en la medida que sea necesario llevar a cabo un encuentro (si bien uno de los entrevistados plantea el que se reúne en determinados momentos del día como algo rutinario), la generalidad de las reuniones son espontáneas y se tratan cuestiones que surgen durante el día laboral.

No existe un sistema de reunión formalizado en donde cada responsable de área se vincule con otros responsables de áreas y se den a conocer los proyectos, actividades, inconvenientes, de cada subsistema. En este punto uno de los entrevistados afirma;

*“Nos cuesta ser escriba...porque nos juntamos...Scacchi, el supervisor...la gente de Recursos Humanos y...hablamos, pero nos estaría haciendo falta una minuta”.*

La tercer función que se le otorga a las reuniones es la de obtener sugerencias de los empleados, como un medio *ascendente* de comunicación.





*“Cualquier duda cualquier situación, aunque te parezca una estupidez, plantéala...puede ser que no se nos haya ocurrido, puede ser que ya la hayamos y con otro método y por ahí el la plantea distinto...o sea...no vamos a cercenar ni a cortar, no es mi caso, ninguna inquietud, ninguna iniciativa, ninguna sugerencia...no hay un método escrito, no hay un buzón de sugerencias...concretamente no hay un lugar en donde vos puedas contar la sugerencias en un nivel físico...si está abierta la propuesta...si planteamos este mensaje permanentemente: “por favor siéntense, qué quieren tomar”... lo discutimos”.*

Otro de los medios presentes en Taym S.A. son las planillas pre establecidas que desde el área de Administración se utiliza para recibir información y datos de distintas áreas. A decir del responsable de Transporte y Logística:

*“Todo a través del mail con planillas ya establecidas en la cual hay una serie de datos, es decir, quién es el área, quién es la persona responsable que lo solicita...para qué emprendimiento es...y las características de lo que se pide. Eso se manda por mail y se pone la fecha, y de allá nos devuelven con la fecha de recepción. Y nos dicen bueno, estimamos que este pedido está en 15 días”.*


Otro de los entrevistados planteó:

*“Lo que se brinda a administración...no eso no es vía mail se presenta digamos, se imprime la planilla y se verifican y se pasan los datos a las áreas correspondientes”.*

De ambas afirmaciones, se deduce claramente que si bien las planillas son unos de los soportes por medio de los cuales quedan asentados los pedidos, existe una contradicción en el hecho que no se alcanza a diferenciar si esas planillas se envían vía mail o si por el contrario se utilizan bajo el formato impreso.

De todos modos, cabe señalar que es uno de los pocos medios que estandariza en cierto modo lo que son las vinculaciones entre las distintas áreas. Aquí se observa la presencia de otro vector direccional de la comunicacional interna, teniendo un sentido *horizontal*, es decir al mismo nivel de áreas. La presencia de la horizontalidad de la comunicación tiene su fundamento en la compleja estructura organizacional que Taym S.A. posee; siendo necesario vincular los distintos subsistemas pertenecientes al mismo nivel jerárquico con el objeto de facilitar los procesos internos, reduciendo los departamentalismos que obstaculizan el funcionamiento de este tipo de estructuras funcionales.





Otro de los medios que se identifican de acuerdo a lo que los entrevistados expresan, es el tablero de control. El Responsable de Transporte y Logística, plantea la existencia de un tablero de control, afirmando:

*“Queda registrado en un tablero de control...donde absolutamente todas las áreas le bajan la información de lo que se hizo en el día. Eh? Entonces día a día se cargan los datos...también hay una planilla pre establecida, todos los datos de la operación quedan registrados en un tablero de control, que después se lo envía a control de gestión y ahí se analiza en el mes y te acusan, de alguna manera, las desviaciones que vos podés llegar a tener en cuanto al presupuesto previamente ya elaborado ¿no?”*

De lo anterior se puede concluir que si bien el tablero de control es un medio que permite centralizar, registrar y hacer el seguimiento de los datos e informaciones brindadas por cada área, es claro que ninguno de los otros entrevistados hizo referencia a este medio, dando a entender que no lo tienen presente porque no lo utilizan con la frecuencia que planteó Valdivia o bien, no lo consideran como un medio de información.


Por último, uno de los entrevistados en lo que respecta a la elaboración de informes plantea que lo utiliza para vincularse con otras áreas para tratar una temática específica, o bien, para elevarlos a la Gerencia General.

*“Y...los informes son llegado el momento, digamos, de algún tema en específico, si se arma informes que hay que presentar por ahí con otras áreas o con la gerencia de acá de Cliba”.*

Este uno de los pocos soportes que registra a nivel comunicacional cuestiones puntuales de cada área, convirtiéndose en un soporte de comunicación interna del tipo *informativo* de acuerdo a lo que plantea García Jiménez.

En síntesis se puede decir que de acuerdo al análisis de los medios planteados por los entrevistados, existe un alto grado de informalidad en lo que respecta a las comunicaciones internas, dado que la organización no cuenta con medios y soportes comunicacionales propios que faciliten los procesos comunicativos como por ejemplo: reuniones formales, minutas de reunión, informes de área planificados, soportes de seguimiento de las informaciones, carteleros, boletines internos, entre otros. La informalidad también se ve reflejada en el hecho de privilegiar la comunicación oral por sobre la escrita, y en el trato que reciben los miembros de los mandos inferiores. Estos no cuentan con un soporte formal en donde puedan hacer





sugerencias o reclamos, sino que por el contrario se les plantea la posibilidad de “hablarlas libremente con sus superiores”.

La inexistencia de medios ascendentes por los cuales se puedan plantear sugerencias o reclamos, es un indicador que permite deducir la falta de la promoción de un tipo de liderazgo participativo en el cual los miembros de Taym S.A. se sientan parte de la empresa, motivando y valorando al activo humano. Si bien se les plantea a los empleados la predisposición y receptibilidad por parte de la empresa a estos comentarios, el hecho de no darles las herramientas para hacerlo, deja a entrever una clara contradicción. Si bien, la propuesta de la empresa es la de plantearlos cara a cara con total libertad, los trabajadores suelen sentirse “inhibidos” por lo que desisten de hacer las sugerencias o reclamos.

A nivel general se entiende por comunicación interna solo lo que respecta al ámbito operativo, puesto que ninguno de los entrevistados mencionó la transmisión de información institucional o corporativa, siguiendo con la lógica de la inexistencia del *objetivo de identidad institucional* que también persigue la comunicación interna y es necesario para la implementación de la norma a nivel organizacional.

Existen solo dos soporte *informativos* internos que son las planillas pre establecidas y los informes esporádicos, que al no estar contemplados en una política comunicacional pierden sistematicidad, utilidad y valor, tal como ocurre (por lo que se infiere) con el tablero de control de Taym S.A.

No existen soportes internos del tipo *comunicacionales*, por la misma razón de la falta de la gestión de la política y de la estrategia de la comunicación corporativa interna. En este punto uno de los entrevistados expone:


*“Mirá yo creo que acá hace falta lo que vos justamente lo definís como comunicación interna...es decir...pasa algo en Cliba y yo me entero por el diario...”*

#### **10.2.7 ISO 9001: Necesidad de implementación e importancia**

En primer lugar es pertinente mencionar que Taym S.A. a nivel corporativo tiene certificada ISO 9001, lo que se persigue actualmente en la empresa es certificar la norma en Taym S.A. de la Regional Córdoba específicamente, adaptando la norma a los servicios que brinda la empresa en esta región.

En este sentido se puede decir que uno de los entrevistados establece que desde Buenos Aires, que es la sede de la Casa Central del Grupo Cliba, se decide qué





regional certificará ISO y el cronograma de implementación de la norma. Así lo expone el Responsable de Residuos Peligrosos:

*“El cronograma de implementación, de certificación, y de urgencias y todo lo demás lo establece a nivel corporativo en Buenos Aires.”*

La necesidad de implementación de la norma surge tanto a nivel interno como externo. A nivel interno para mejorar los sistemas de Gestión y la Calidad de los servicios. Por lo que respecta a la necesidad externa, deriva del hecho que varios de los clientes de Taym S.A. han certificado ISO 9001 y le exigen a la organización la certificación, dado que la norma establece que todos los eslabones presentes en la fabricación de determinado producto o servicio, tienen que tener garantizados estándares de calidad. Es decir, que la Norma plantea que los proveedores de un determinado servicio (como es Taym S.A. en este caso para sus clientes), deben certificar o implementar ISO 9001 con el objeto de mantener los estándares de calidad en el servicio que se provee, a fin de no influir en la calidad del producto o servicio del cliente. Según el Gerente de Operaciones:

*“Es cada vez más fuerte la...la requisitoria de nuestros clientes con ese tema más allá de Buenos Aires, o de otras áreas de la empresa, o qué sé yo...pero el tema hoy ya es una necesidad que lo pide el mercado...”*

Otro de los entrevistados afirma:

*“Las necesidades vienen por dos lados...primeramente, internamente la empresa...está con Sistema de Gestión...con las ISO y bueno se va... acompañando a la empresa con estos sistemas de calidad. Y por otro lado, tenemos clientes que ya están certificados y bueno, necesitan que también sus proveedores empiecen a certificar. Se ha dado con muchos clientes esta situación y bueno tuvimos que decidir....Tanto interna como externamente es una necesidad....”*

Por su parte el Responsable Comercial destaca:

*“Primero porque nos están empezando a exigir los clientes y segundo porque estamos absolutamente convencidos de que tiene que ser así...lo que pasa es que hay que convencer para arriba de que hay que hacer una inversión, no un gasto, una inversión de certificar normas...que además nos va a servir para mejorar nuestros procesos”.*

La oficina Técnica de Taym S.A. es quien esta a cargo de la implementación de la norma, y es asesorada por una Consultora Externa que se especializa en el tema.



*“La parte de oficina técnica que a través de ellos y de Consultores Externos, digamos, se hace...el adecuamiento para poder certificar...”*

*“Nosotros estamos asesorados por eh...proveedores externos que vienen, nos capacitan”.*

Por otro lado existen divergencias respecto a quién es el responsable a nivel interno de la implementación de la Norma. Algunos plantean no hay específicamente una persona que se encargue de gestionar la norma, pero otro la mayoría de los entrevistados coincide en que la Oficina Técnica es la responsable. A esto se agrega que varios de los entrevistados nombran a Fabian Angellini como responsable del sistema de Gestión de Calidad a nivel interno, quien trabaja en coordinación con la Consultora externa. Uno de los entrevistados afirma:

*“Hay gente que está dedicada nada más que a tomar los indicadores, ¿viste? y a seguir paso a paso dentro de todo nuestro el proceso para presentar lo que va a ser la norma. Fabián Angellini, que es quien ha estado preparando también su trabajo para...para certificar ISO”.*

Por su parte otro de los miembros de Taym S.A. expone:

*“Específicamente con lo que se viene haciendo de calidad...el tema de calidad lo tendrías que ver con la oficina Técnica con Fabián Angellini...”*


En este sentido algunos de los entrevistados plantean que si bien es una responsabilidad de todos la certificación y la consecuente colaboración por parte del personal para que pueda llevarse a cabo, en la práctica no se observa lo mismo.

*“Si bien es responsabilidad de cada uno...del emprendimiento que está...en la práctica, digamos bueno....lo que hace falta de documentación se prepara pero...el que organiza y el que está encima de eso para que las cosas se hagan es...nos pincha la oficina técnica”*

De lo anterior se puede deducir que no existe un compromiso real con la implementación de ISO 9001, lo cual se lo puede relacionar directamente con la escasa e ineficiente comunicación interna, en el sentido que no se hace sentir parte al personal de los proyectos de la empresa, puesto que no se los da a conocer. Es decir que no se vincula al activo humano y sus intereses con los intereses organizacionales, teniendo como resultado el hecho que el personal solo colabore con los proyectos en la medida que se los exigen, y no por propia convicción e interés.

Otro punto a resaltar, es que según el Gerente de Operaciones de Taym S.A., la empresa tiene pensado certificar una gestión integral de las tres normas: ISO 9001,





14.0001 y OSHAS 18.000, pretendiendo integrar en un área de soporte esas tres normas y así evaluar no sólo calidad, sino ambiente y seguridad.

Este proyecto institucional adquiere una gran importancia a nivel de gestión, dado que la empresa se dedica a la Ingeniería Ambiental y actualmente no cuentan con inspectores que se dediquen a evaluar este aspecto del servicio. Así lo expone el entrevistado:

*“Nosotros acá tenemos, por ejemplo, inspectores de calidad que hacen y evalúan la calidad que brindamos en los distintos servicios. La idea, tenemos un área de seguridad, que está viendo cómo manejamos la seguridad en los distintos emprendimientos. No tenemos todavía, me cuesta decirlo a esto, pero digamos una gestión que nos vea y nos evalúe la parte medioambiental en cada uno de los emprendimientos. Entonces la idea, es generar de esas tres áreas, dentro de un área para que el inspector que vea cantidad, no sólo vea calidad, sino que vea seguridad y...este...gestión ambiental”.*

Por último, en lo que respecta a la implementación de la norma el responsable de la oficina de Desarrollo y Técnica sostiene:

*“Estamos en una etapa de implementación, entonces hay muchas cosas que seguramente le preguntas a él y no están desarrolladas todavía...justamente eso es lo que yo creo que va a ser tu aporte”.*

De esto se deduce que dada la etapa de implementación en la que se encuentra Taym S.A. respecto a ISO, existe un faltante en determinados tipos de datos que se necesitan para planificar y diagramar los procesos de comunicación interna, que se realizarán en paralelo con los otros procesos a certificar.



### **10.3 Análisis de datos secundarios:**

En primer lugar, serán considerados en la investigación como datos secundarios, las respuestas a los ítems de las entrevistas de Comunicación Interna y Recursos Humanos, que fueron efectuadas vía mail por el Asistente de Recursos Humanos. En este sentido se procederá a realizar un análisis de las mismas.

En segundo lugar, se analizarán los organigramas y diagramas de procesos brindados por la oficina de Desarrollo y Técnica de Taym S.A.

Por último, se realizará un análisis del *sistema de soportes gráficos identificados y el sistema de piezas seriadas de comunicación gráfica* de Taym S.A., con el objeto de arribar a una conclusión aproximada acerca de si los mensajes que se han de comunicar están claramente definidos, son apropiados y exactos para los propósitos de la comunicación.


#### **10.3.1 Análisis de las respuestas a la entrevista aplicada vía mail al asistente de Recursos Humanos**

En primer lugar es pertinente aclarar que el asistente de Recursos Humanos no contestó la totalidad de los ítems consultados y previamente explicados por el investigador en el encuentro anterior al envío de las preguntas. En este sentido el entrevistado obvió la contestación de ítems referidos a:

- Los modos en que el personal realiza sugerencias, consultas o plantea dudas.
- Al grado de participación del personal en la toma de decisiones.
- Cantidad de miembros que trabajan para Taym S.A. En este punto responde solamente cuantos trabajan en su área.
- Qué tipo de información desde el área se considera necesario enviar con mayor frecuencia.
- Con qué otras áreas se vincula diariamente y que tipo de información operativa se envía desde el área y se recibe de las otras áreas.
- Se le consulta entre quienes considera que debería haber mayor comunicación, si es que percibe algún tipo de falencias en este punto.

Las “no respuestas” del área en relación a los puntos mencionados, quizás hubiesen sido de un gran valor para el presente trabajo, dado que esclarecería por ejemplo la cantidad de personas que trabajan en Taym S.A., que no es un dato menor a los fines de la investigación. Es decir, es necesario conocer cuánta gente trabaja





dentro de la organización para poder desarrollar un plan acorde al número de destinatarios a los cuales está dirigido dicho plan.

Los ítems respondidos hacen referencia a aspectos generales del área. Uno de ellos es la actividad que se desarrolla dentro de este subsistema, para lo cual el entrevistado plantea:

*“La actividad que desarrolla es del seguimiento de las actividades de capacitación, control de presupuesto”.*

Los objetivos del área, en palabras del entrevistado:

*“El área tiene dos grandes grupos de objetivos. Los referidos a la administración de Personal como por ejemplo índices de ausentismo, índices de accidentes; índices de reclamos de liquidaciones de haberes; y los objetivos de RRHH como son las cantidades de horas de capacitación; rotación de personal (selección y contratación)”.*


Este es un punto a resaltar, dado que algunos de los entrevistados plantearon que envían a Recursos Humanos información en lo atinente a ausentismos y cantidad de horas extras trabajadas, que como se observa, son datos que el área necesita que el resto de los subsistemas le provean para poder realizar parte de lo que comprende su actividad.

El asistente del área de Recursos Humanos responde directamente al Jefe de personal de RRHH, se comunica con este directivo a través de mails y verbalmente, manteniendo el mismo patrón de comportamiento comunicacional que el resto de los entrevistados. Por otro lado considera que tiene un grado secundario en lo que respecta a la toma de decisiones.

El hecho de no contestar aspectos que hacen a la comunicación diaria del área con el resto de la organización y a su consecuente vinculación, envío y recepción de información con otras áreas, permite afirmar que su aporte en lo que respecta al fenómeno de las comunicaciones internas en Taym S.A. es muy bajo.

Un punto importante a destacar es que al no especificar sobre los medios previstos por la organización en lo que se refiere a la *comunicación ascendente* (Los modos en que el personal realiza sugerencias, consultas o plantea dudas) se deduce su total correspondencia con el hecho que Taym S.A. no cuenta con buzones de sugerencias (tal como lo había afirmado su gerente) u otro tipo de medios que posibiliten a sus miembros dar a conocer sus opiniones a los altos mandos.





En relación con lo anterior, algunos de los entrevistados sostuvieron que las sugerencias, consultas y reclamos del personal a cargo la obtienen por medio de reuniones informales, que se corresponde con lo que el Responsable de Recursos Humanos expone:

*“Las respuestas (de los empleados) se las obtiene a través del supervisor directo.”*

De cierto modo, se deja a entrever que tienen lugar esas reuniones informales que los responsables de área mencionaron, dado que luego estos supervisores son quienes canalizan los reclamos y sugerencias a los mandos superiores. Esto da lugar a un tipo de comunicación ascendente indirecto, en el cual las opiniones e inquietudes de los miembros de la empresa son primero interpretadas por el superior a cargo y luego manifestadas (o no) a los altos directivos. En este sentido al darse una comunicación del tipo *two step flow* el empleado no tiene la certeza en primer lugar, que su sugerencia o reclamo haya sido correctamente interpretado por su superior, y por otro lado tampoco es conciente si el mismo será manifestado a los altos directivos de Taym S.A.

El entrevistado afirma que los objetivos institucionales:

*“Se comunican a través de reuniones específicas donde se establecen los objetivos el tiempo requerido y los recursos necesarios”.*

Es importante resaltar que no denomina a esta tipo de reuniones como Formales, con su correspondiente temario de reunión, minuta y consecuente planificación previa; sino que la clasifica como *específica*. Mantiene concordancia con lo que se demás entrevistados plantearon respecto al uso de las reuniones informales para tratar un tema en particular, cuando se cree necesario.

El entrevistado plantea que las instrucciones o directivas se las comunican formalmente:

*“Las instrucciones se comunican de manera formal, es decir con e-mail, formularios específicos”.*

Por último, concluye diciendo que el soporte de comunicación interna más utilizado son los mails, tal como lo afirmaron el resto de los entrevistados.



### 10.3.2 Análisis de las respuestas a la entrevista aplicada vía mail al responsable de Comunicación Interna

En primer lugar, es necesario aclarar que la respuesta de esta entrevista fue canalizada por el asistente de Recursos Humanos, no permitiendo al investigador identificar quien ha sido el sujeto responsable de la elaboración de dichas respuestas.

Es sabido, de acuerdo a lo expuesto por el Responsable de Relaciones Institucionales, que en Taym S.A. no existe una persona que se encargue de la gestión de la comunicación interna. Motivo por el cual, hubiese sido un gran aporte conocer quién estuvo a cargo de la contestación de las consignas.

Tal como se observa en el documento ANEXO, en donde figuran las respuestas, el entrevistado en todo momento hace referencia al Grupo Cliba, y no a Taym S.A. Es decir, que el material que se brindó al investigador no es de utilidad para el análisis, considerando que la organización objeto de estudio es Taym S.A. y no el Grupo Cliba.

Por otro lado, cabe aclarar que el documento no responde fielmente a los ítems consultados. En este sentido, se observa que, por un lado quien ha contestado el temario se ha instruido respecto a la temática de las comunicaciones internas dado que define académicamente cada uno de los términos que hacen a las comunicaciones internas. En este intento por parte del entrevistado de comprender el fenómeno por el cual se le está consultando, se percibe claramente la intención de vincular lo “académico” con la realidad organizacional del Grupo Cliba. Un claro ejemplo de esto es:

*“Comunicación desde y hacia el personal: Entiende la comunicación transversal, ascendente y descendente, generalmente en coordinación y complementariedad con las jefaturas de Recursos Humanos de los distintos emprendimientos del Grupo CLIBA. Asimismo, contempla la inquietud del personal de emitir sugerencias o ideas como canal de doble vía”.*

No obstante, y efectuada estas salvedades, se considera acertado extraer algunos datos que pueden ser considerados como relevantes para la investigación.

En este sentido se cree oportuno destacar cuales son los *Temas comunicacionales obligatorios* que a nivel corporativo se plantean, y a los cuales en consecuencia debe respetar Taym S.A.:

- *Evolución y tendencias de objetivos del SGI.*



- *Actualización de legislación aplicable.*
- *Aspectos ambientales de los procesos y sus impactos asociados.*
- *Evolución del desempeño ambiental.*
- *Acciones de mejora para alcanzar los objetivos y metas propuestos.*
- *Recepción de inquietudes y sugerencias referidas a temas de gestión ambiental.*
- *Capacitación obligatoria (cumplimiento de los ejes temáticos sugeridos por RRHH corporativo).*

Por lo que plantea el entrevistado, existe a nivel corporativo una serie de soportes comunicacionales internos, que el investigador considera importante tener en cuenta, con el objeto de lograr una coordinación en el uso y aprovechamiento de algunos soportes comunicacionales inexistente en Taym S.A. y presentes en el Grupo Cliba.

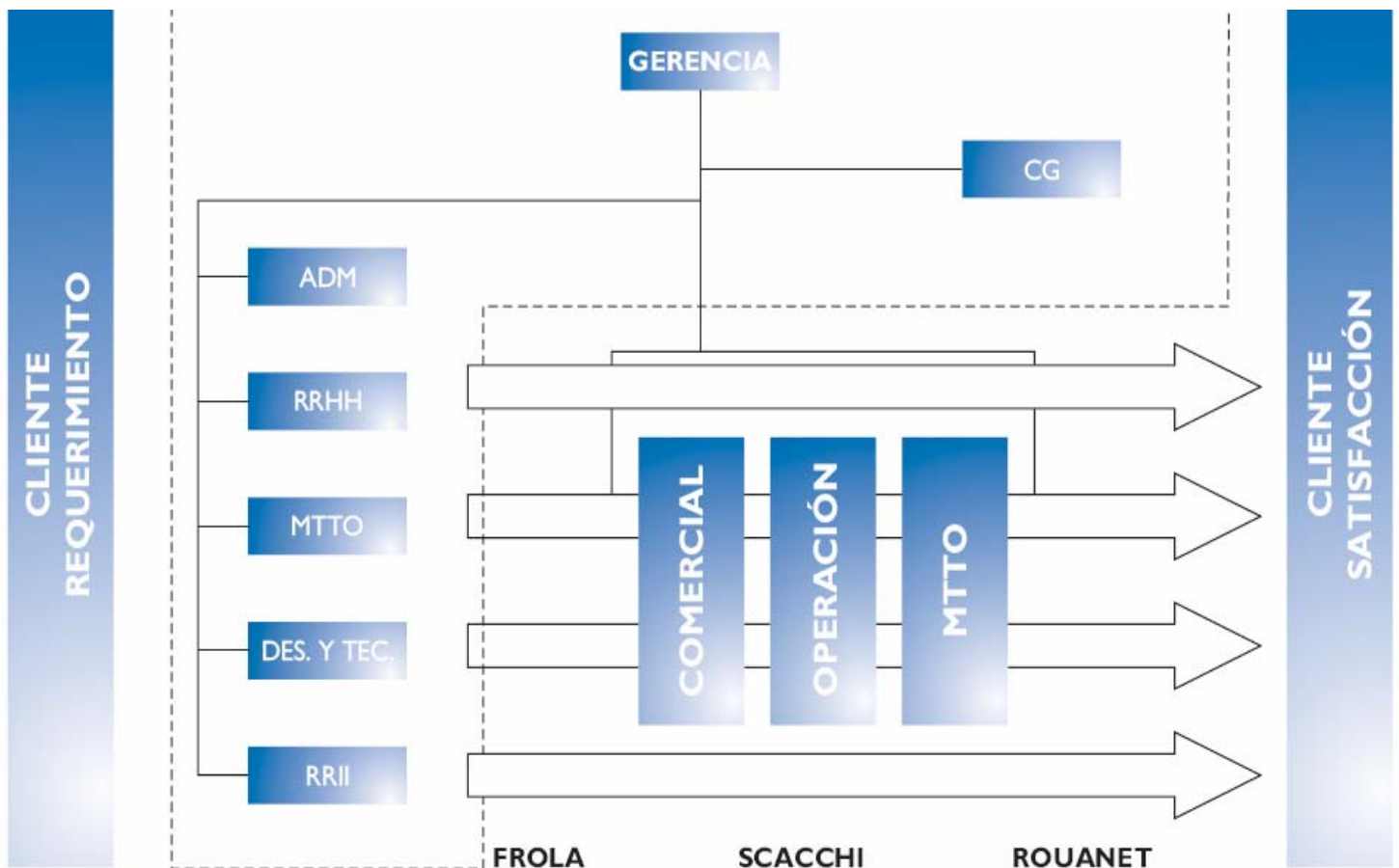
A modo de ejemplo, se puede decir que el Grupo Cliba posee una Revista Interna, que a nivel de estrategia comunicativa sería importante y relevante potenciar la participación de Taym S.A. Córdoba en dicho soporte.

Por último, el entrevistado expone y explica una serie de soporte comunicacionales corporativos internos como ser: Manual del Empleado, Encuestas de clima, Casilla de correo de comunicaciones internas, Carteleras, entre otros, que son gestionados por la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos.

Lo anterior continua confirmando que en Taym S.A. no existe una planificación estratégica de sus comunicaciones internas, ni personal responsable de la gestión de las mismas, planteando una incongruencia a nivel corporativo e institucional. Es decir, que si bien el Grupo Cliba cuenta con una serie de medios de comunicación interna y el correspondiente personal a cargo de su gestión, Taym S.A. no refleja institucionalmente la estrategia que a nivel corporativo se concibe para la comunicación interna. La importancia de resaltar este punto se debe a que Taym S.A. a nivel estructural y funcional es un fiel reflejo del Grupo Cliba, pudiéndose inferir el hecho que la empresa adoptara del mismo modo la estrategia comunicacional.



### 10.3.4 Organigrama funcional Taym S.A. Córdoba




Desde el área de Desarrollo y Técnica de Taym S.A. se le brindó al investigador material sobre la estructura organizacional y funcional de la empresa.

Este esquema, representa la organización estructural de Taym S.A., en el sentido que se conforma por áreas principales que son: Gerencia, Mantenimiento, Comercial y Operaciones. Cada una de estas áreas estas coordinadas por un Responsable, que en el caso del área Comercial es Raúl Frola, de Operaciones Hugo Scacchi y de Mantenimiento Orlando Rouanet. Por su parte, cada subsistema se organiza internamente de modo piramidal.

De acuerdo a lo que el gráfico expone, se observa que la Gerencia de Taym S.A. se encuentra vinculada directamente con las áreas principales y con las áreas de soporte.

A su vez, las áreas principales se vinculan entre sí de acuerdo a los requerimientos provenientes del ambiente externo de la empresa, es decir de los requisitos de los clientes. Dichos subsistemas se relacionan directamente con el





ambiente exterior tanto en la recepción de necesidades de los clientes como en la satisfacción de las mismas, de acuerdo con lo que se presenta en el gráfico.

Por otro lado, se observan las áreas de soporte o *staff*, que cumplen la función de asistir a las áreas principales. Estas áreas de *staff* tienen su asidero en Cliba y se vinculan funcionalmente con Taym S.A. Estos subsistemas son: Administración, Mantenimiento, Recursos Humanos, Desarrollo y Técnica y Relaciones Institucionales. Estas áreas colaboran en los procesos internos para lograr la satisfacción de las necesidades y demandas de los clientes; relacionándose de manera indirecta con el ambiente exterior.

La categorización y distinción de áreas de soporte y principales es un aspecto positivo en pos de la implementación de ISO 9001, se corresponde con el enfoque basado en procesos que la Norma establece como requisito. En este sentido, Oscar Folgar en su libro *Sistemas Consolidados de Gestión* plantea:

*“Los procesos estratégicos son aquellos que hacen al planeamiento y ejecución de las relaciones con entes externos y sirven de vinculación de estos entes externos con las áreas que llevan a cabo los procesos centrales; a su vez, los procesos centrales son aquellos objeto de la existencia de a empresa y, finalmente, los procesos de apoyo son aquellos que asisten a los procesos centrales y posibilitan su ejecución, generalmente sin relación con los entes externos”* (2005: 64).


Otro de los requisitos a nivel estructural-funcional que la norma establece es el hecho de contemplar dentro de la estructura funcional de la organización las necesidades de los Clientes y la satisfacción de las mismas, es un aspecto a destacar puesto que ISO 9001 expone:

*“Esta norma promueve la adopción de un enfoque basado en procesos, cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de calidad para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos”* (IRAM ISO 9001: 5).

Se observa claramente, que la estructura funcional de Taym S.A. se corresponde en líneas generales con el esquema propuesto por la Norma ISO 9001 en su página 6. La correspondencia entre los gráficos radica en el hecho que a ambos lados de la estructura se incluye a los clientes con sus demandas y su consecuente satisfacción.

Este es un punto a favor en lo que respecta a la implementación de la Norma, dado que estructuralmente la organización se adapta a los requisitos de la misma. Por



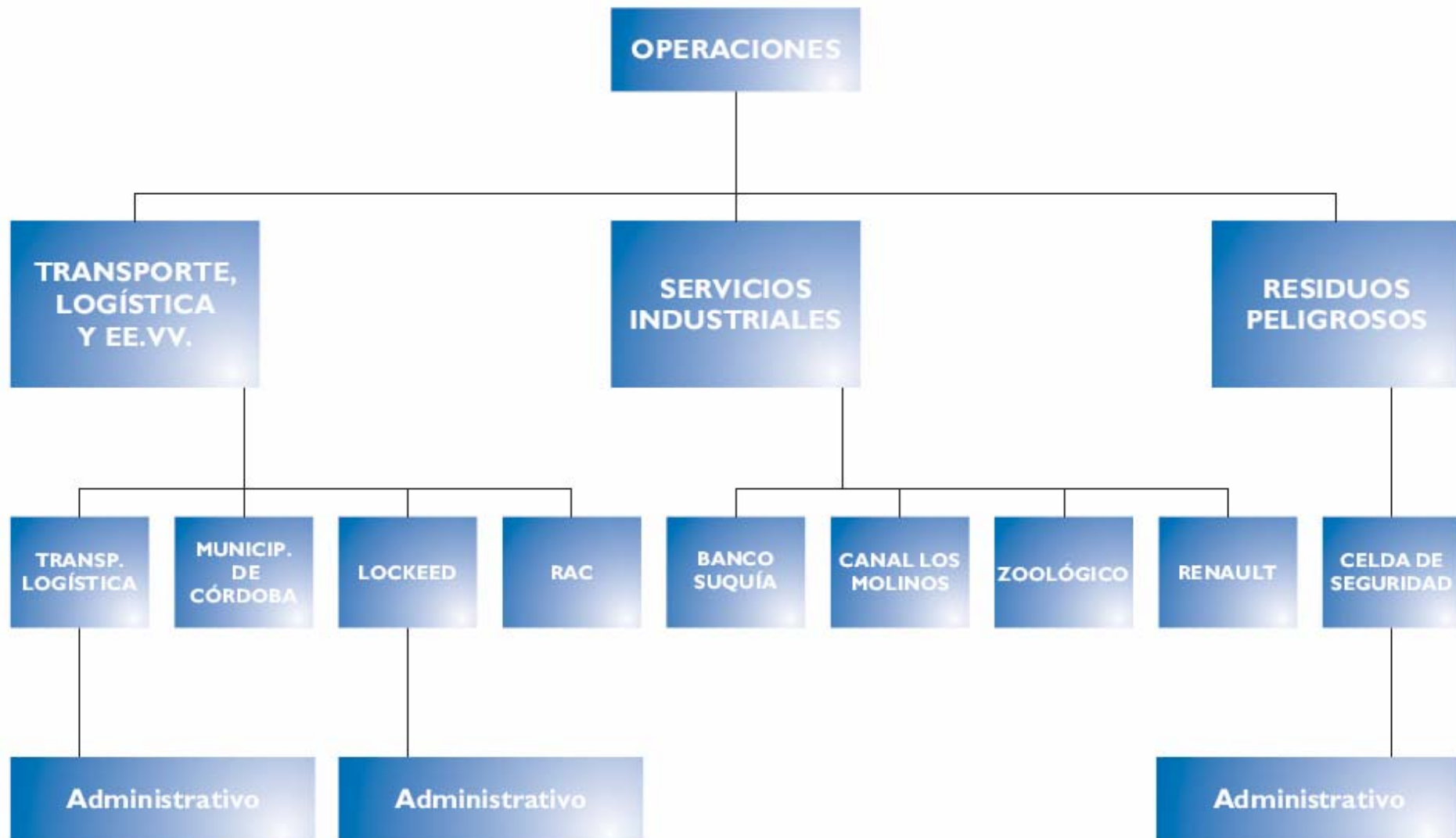


otro lado, las flechas transversales indican el flujo de información entre el ambiente exterior, las áreas principales y de soporte.


La gerencia de Taym S.A., es un área que cumple funciones de planeamiento y ejecución a nivel organizacional. Se vincula directamente con el ambiente externo y por otro lado con la Gerencia Regional de Cliba, con la que mantiene una relación de dependencia. Cabe señalar que el análisis de las funciones que desarrollan el resto de las áreas se incluirá en el siguiente apartado, junto con los organigramas de cada una.



#### 10.3.4 Organigrama área operaciones







El organigrama de Operaciones plantea claramente la división del área en tres subsistemas: Transporte y Logística y Espacios Verdes, Servicios Industriales y Residuos Peligrosos. Estos tres subsistemas se corresponden con las actividades principales que desarrolla Taym S.A. en Córdoba. Dependen directamente del Gerente de Operaciones, que en la actualidad está a cargo del Ingeniero Hugo Scacchi.


Transporte y Logística es el área que se encarga de realizar las actividades de recolección de residuos peligrosos y transporte de los mismos. En esta área radica una fortalezas de la empresa en función de la competencia, que es el hecho de brindar una Gestión Integral de los resididos, que incluye la evaluación del tratamiento y su consecuente disposición (esta última actividad se realiza en el área de Residuos Peligrosos).

La fortaleza mencionada, tiene su fundamento en el hecho que ninguna de las empresas pertenecientes a la competencia, transportan y realizan la logística de todo tipo de Residuos Peligrosos, en general solo transportan aquellos residuos que dentro de cada empresa puedan ser tratados. En este sentido, uno de los entrevistados planteó:

*“Ninguna de éstas dos empresa tiene lo que nosotros tenemos que es la logística que viene a ofrecer...Servicio Integral. En eso corremos con ventaja. Tienen transportistas que ellos contratan para recibir el residuo en su planta, pero no tiene esta gestión. Nosotros vamos a un cliente...me dicen...tengo todo esto de residuos pero esto es líquido, esto es gaseoso, esto es patológico...eh...nosotros podemos tomar todo el residuo, transportarlo y disponer. Esto es conveniente, esto no es conveniente procesarlos nosotros. Tenemos esa ventaja de ser operadores de todos los residuos.”*

El área de Transporte y Logística a su vez, tiene a su cargo cuatro emprendimientos que son: Transporte y Logística en general, Mantenimientos de Espacios Verdes a la Municipalidad de Córdoba, a la fábrica de aviones Lockheed y a las Rutas de Acceso a Córdoba (RAC). Por lo que se refiere a la Municipalidad de Córdoba, la empresa firmó un contrato para el mantenimiento del área central, parques y plazas. El área también cuenta con dos Administradores que realizan el seguimiento de las cuentas que el subsistema tiene a su cargo. Estos Administradores se relacionan directamente con el área de soporte, Administración. Es decir que reciben directivas del Responsable del área y de Administración.





El subsistema de Servicios Industriales, se encarga de la Limpieza técnica de oficinas, limpieza de recintos en general, desobstrucción de desagües fluviales y limpieza técnica en procesos productivos. Así, el área cuenta con cuatro emprendimientos a los que les brinda diversos servicios: Banco Suquía, Cabal de los Molinos, Zoológico y Renault. A Renault se le brinda el servicio de limpieza a la planta de pintura, en donde se requiere de un equipamiento especial para tratar los compuestos y derivaos de las pinturas. Por lo que se refiere al resto servicios, uno de los entrevistados afirma:

*“En el Banco Suquía, mantenemos los aires acondicionados, todo lo que es la instalación eléctrica. En el Canal de los Molinos hacemos algo muy especial que es el mantenimiento de las redes”.*

Cabe destacar que en el organigrama no se observa ningún administrativo que se encargue de realizar el seguimiento de estas cuentas. Se puede inferir que ese seguimiento está a cargo del responsable del área, y que dicha persona se relacionará con Administración.

Por último el área de Residuos peligrosos, que se considera es la actividad más importante que realiza la empresa, se encarga del tratamiento y la disposición final de los residuos. La regional de Córdoba es la única que cuenta con una planta de tratamiento y disposición final de residuos peligrosos, ubicada en la localidad de Alto del Durazno. Se tratan residuos sólidos y semi-sólidos. La capacidad de tratamiento de dicha planta es de 7.500 Tn/año. De acuerdo al grado de peligrosidad, los residuos reciben diversos tratamientos antes de su disposición final. Entre los tratamientos se distinguen: tratamientos físicos-químicos, procesos de inertización, reciclado y clasificación de residuos. La disposición final de los residuos se realiza en la celda de seguridad.

Este subsistema se encuentra organizado de idéntico modo que el de Transporte y Logística, observando la presencia de un administrador que se encarga de hacer el seguimiento de la actividad.

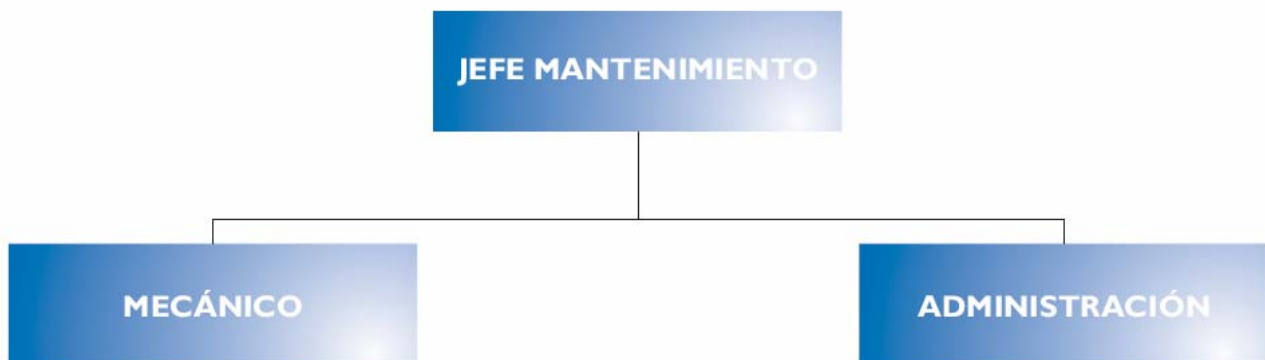
En general, la estructura del área de Operaciones es simple, con una tendencia verticalista, en donde los distintos responsables (mandos medios) dependen directamente del Gerente de operaciones (alta dirección) y, a su vez, tienen a su cargo distintos emprendimientos y personal que desarrolla diversas actividades (operarios). No se observa una relación entre los tres subsistemas presentes en el área.



La especialización de las tareas es clara y definida. Cada subsistema brinda un tipo de servicio especializado. Dos de los subsistemas (Transporte y logística y Residuos Peligrosos) se vinculan directamente en los acontecimientos de tareas, dado que ambos se encargan de realzar la gestión integral de los residuos, desde la recolección hasta la disposición final. Pero esta relación no está explicitada en el organigrama, sino que por el contrario se deduce tanto de la actividad que realiza cada subsistema como de lo que los entrevistados plantearon.

Se distingue con claridad quienes son responsables de cada emprendimiento y quién es la autoridad a la que responden. Esto se da tanto a nivel interno de cada subsistema como a nivel general del área de operaciones.

### 10.3.5 Organigrama área mantenimiento



Se observa que el área de mantenimiento tiene una estructura simple, verticalista en donde tanto el mecánico como el Administrador son operarios dada su posición en un nivel inferior, y el Jefe de Mantenimiento pertenece a uno de los niveles más altos dentro del organigrama puesto que su rango y autoridad es compatible con la del Responsable de Operaciones y el Comercial. En línea con esto uno de los entrevistados expone:

*“¿Por qué tan poca la estructura de mantenimiento?, porque la política de Taym en cuanto al mantenimiento es terciarizar toda la flota, o sea del mantenimiento... Es decir no hay una estructura propia de mantenimiento, sino que se busca un subcontratista que realice las tareas administrativas. Mecánico que se queda uno por turno es solamente a los fines de hacer algunos arreglos ligeros. Tiene que tener algún grado de tecnicatura...que sea especializado en lo que es algún oficio mecánico. Algunos son especialistas en electricidad, electricidad mecánica, herrería de todo un poco. No tiene que ser especializado, pero sí tiene que tener algún grado de especialización.”*



Este subestima se encarga de acondicionar y proveer los camiones, equipos y maquinarias que son indispensables para poder brindar cada uno de los servicios.

Esta es un área principal y desarrolla el mantenimiento propio de Taym S.A. Existe dentro de la estructura funcional un área de soporte que también se denomina Mantenimiento, pero que asiste a ambas organizaciones (Cliba y Taym S.A.).

#### 10.3.6 Organigrama área Comercial




El área Comercial también mantiene una estructura verticalista. El Responsable comercial tiene a su cargo personal que realiza la administración de las cuentas y emprendimientos atendidos por Taym S.A., y un cobrador que esta ligado en lo que respecta a la estrategia comercial con el Jefe de área y la rendición de las cobranzas las presenta a Administración, puesto que la Tesorería se encuentra de dicha área. En este sentido, el cobrador de vincula tanto con un área principal (Comercial) y con un área de Soporte (Administración).

Se observa que otra de las funciones del área es todo lo ateniende a la realización de alianzas estratégicas con consultoras. Actualmente Taym S.A. mantiene dos alianzas: una con una consultora de Córdoba (ILA que se dedica a la Ingeniería Laboral Ambiental) y otra con una empresa de Salta. Según uno de los entrevistados, la finalidad de las alianzas:

*“De generar nuevos negocios. O sea la consultora de Salta, por ejemplo conoce el mercado de allá...entonces...es de petroquímicas, mineras que generan principalmente residuos peligrosos...que es uno de los temas más importantes de Taym ¿Si?, Concretamente en Catamarca tenés minera La Lumbrera, que es esa explotación de oro...muy importante porque generan residuos peligrosos y tienen un vacío importante, un vacío ambiental importante...y también en Salta se están*





*haciendo contactos con Refinol que es la empresa petrolífera que tiene pozos de petróleo y plantas de refinaciones”.*

La importancia que tiene la generación de alianzas estratégicas, no sólo radica en desarrollar nuevos negocios, sino que posibilita a Taym S.A. atender mercados que no cuentan con empresas que se dediquen a la Gestión Ambiental y al consecuente tratamiento de Residuos Peligrosos. El Grupo Cliba no tiene filiales en la Región Norte, ya sea de lo que respecta a la Higiene Urbana o a la Ingeniería Ambiental. Por esta razón es que el área Comercial le otorga una importancia clave a lo que son las alianzas estratégicas en esta zona, dado que les permite tener posicionamiento en otros mercados “desatendidos”.

El mismo entrevistado continua su razonamiento afirmando:

*“Nosotros desde Córdoba tenemos toda la región noroeste. Y Cuyo...es una zona que esta en litigio porque Taym Neuquén quiere tomar Cuyo y pero nosotros también...entonces no está claramente definido. Pero desde esta gerencia se atiende todo lo que es Noroeste, Noreste no porque lo atiende Rosario...”*

Hasta aquí se han descrito los organigramas correspondientes a las tres áreas principales, o también llamados procesos centrales, que tiene Taym S.A. A continuación se analizarán los organigramas correspondientes a dos de las áreas de Soporte más importantes de la organización: Desarrollo y Técnica y Recursos Humanos. El hecho de analizar estos organigramas se debe a que los entrevistados al hacer referencia a los acontecimientos de tareas de sus áreas, nombran en reiteradas ocasiones las vinculaciones en lo que respecta al manejo de personal a su cargo con el área de Recursos Humanos, y la importancia que en la implementación de la Norma ISO tiene el área de Desarrollo y Técnica.

A los fines del presente trabajo, no se analizarán los organigramas correspondientes a las otras áreas de soporte, en primer lugar los mismos entrevistados al describir sus vinculaciones con otras áreas no las contemplan, por lo que se infiere que la participación e incidencia de estos subsistemas en lo que respecta a los procesos Comunicación interna es bajo. En segundo lugar, porque la estructura de estas áreas está contemplada en el organigrama de Cliba y no en el de Taym S.A., mientras que la estructura de área de desarrollo y técnica esta contemplado en ambos organigramas.



### 10.3.7 Organigrama área Desarrollo y Técnica



En esta área, se mantienen el verticalismo presente en la generalidad de las áreas de Taym S.A. El responsable de Desarrollo y Técnica que también es el Representante de la dirección, es en la actualidad el Ingeniero Daniel Gigena. A su cargo tiene a tres personas, que desarrollan diversas actividades dentro del área con un alto grado de especialización.


En este sentido el Analista Funcional se encarga de todo lo referente a la atención de usuarios y sistemas. Por su parte la oficina técnica trabaja en coordinación con una consultora se encargan de evaluar los actuales procesos internos de Taym S.A. y adecuarlos a los requisitos provenientes de la Norma ISO 9001. En este punto uno de los entrevistados afirma:

*“La parte de oficina técnica que a través de ellos y de Consultores Externos, digamos, se hace el adecuamiento para poder certificar...”*

Por último el área de Sistema de Gestión Integrada de Comunicación, tiene a su cargo la coordinación a nivel comunicacional de los diversos procesos que se desarrollan en Taym S.A., para la certificación de la Norma ISO 9001, y la posterior adecuación de dichos procesos para las otras Normas a implantar que es uno de los objetivos de la empresa para los próximos años. En este sentido uno de los entrevistados plantea:

*“Ves en el organigrama tenes que dice “desarrollo técnico”...esta oficina tiene un área que se llama Gestión Integrada, esa área, maneja una Gestión Integrada de las tres Normas que en algún momento nosotros pensamos certificar, que son la ISO 14.000...la ISO 9000 que ya tenemos y las OSHAS 18.000... A su vez...corporativamente hay una consultora que es IBERPAT que es la que brinda asistencia técnica para esa certificación...El cronograma de implementación, de*





*certificación, y de urgencias y todo lo demás lo establece a nivel corporativo en Buenos Aires. Donde dice...primero va a certificar Rosario, entonces le ponen toda las fichas a Rosario.”*

En este punto cabe hacer la salvedad que, actualmente la norma esta en un proceso de incipiente de implementación, dado que a Nivel corporativo todavía Buenos Aires no ha aprobado el cronograma de implantación de la norma.

Es pertinente señalar, que quien está a cargo del subsistema de *gestión integrada de comunicación*, es Fabián Angellini, que como bien plantea el Responsable de Relaciones Institucionales:

*“No hay dentro de Taym alguien que maneje comunicaciones internas, no hay quizás un protocolo de comunicación... No está institucionalizado. Se sabe que el área mía es un área de soporte... con Fabián pueden venir a tratar el tema Legal-Técnico”*

De lo anterior se extraen dos conclusiones: por un lado, si bien Relaciones Institucionales es un área de Soporte, no asiste en lo atinente a la comunicación interna a Taym S.A. Por otro lado, quien es responsable del Sistema de Gestión Integrada de la Comunicación, a nivel estructural-orgánico, es un referente en lo que respecta a aspectos legales y técnicos de la Norma, pero no lo atinente a los comunicacionales.

Se deduce claramente la necesidad de contar con un profesional de Relaciones Públicas, que se encargue de la gestión de las comunicaciones internas bien sea para mejorar la gestión de los procesos de la organización en pos de la certificación de ISO, como también en la mejora de los procesos de comunicación institucional.



### 10.3.8 Organigrama área Recursos Humanos



Por lo que respecta al área de Recursos Humanos, también tiene una estructura verticalista, en la cual se observa que el Responsable del área a su cargo tiene distintos subsistemas. A esta persona responde directamente el personal que se encarga de todo lo atinente a Servicios Médicos, de Seguridad e Higiene, Administración y Recepción.

Ausentismo y Clockard se vincula con el resto de las áreas principales, dado que los Responsables de cada subsistema del área de operaciones (transporte y logística, Residuos Peligrosos, Servicios Industriales) envía información a este subsistema en lo que respecta al registro de los horarios de llegada y presentismo del personal a su cargo.

No se alcanza a interpretar cuál es la finalidad de diferenciar en dos niveles distintos el área de Seguridad e Higiene.

Por ultimo, se puede afirmar que la estructura del área contempla un amplio espectro de actividades en lo atinente a la gestión de Recursos Humanos, reflejando en un alto grado de especialización en las diversas actividades.

En líneas generales, las estructuras organizacionales de las distintas áreas responden a un mismo patrón: son verticalistas, se diferencian claramente los directivos, mandos medios e inferiores, existe un alto grado de especialización en las

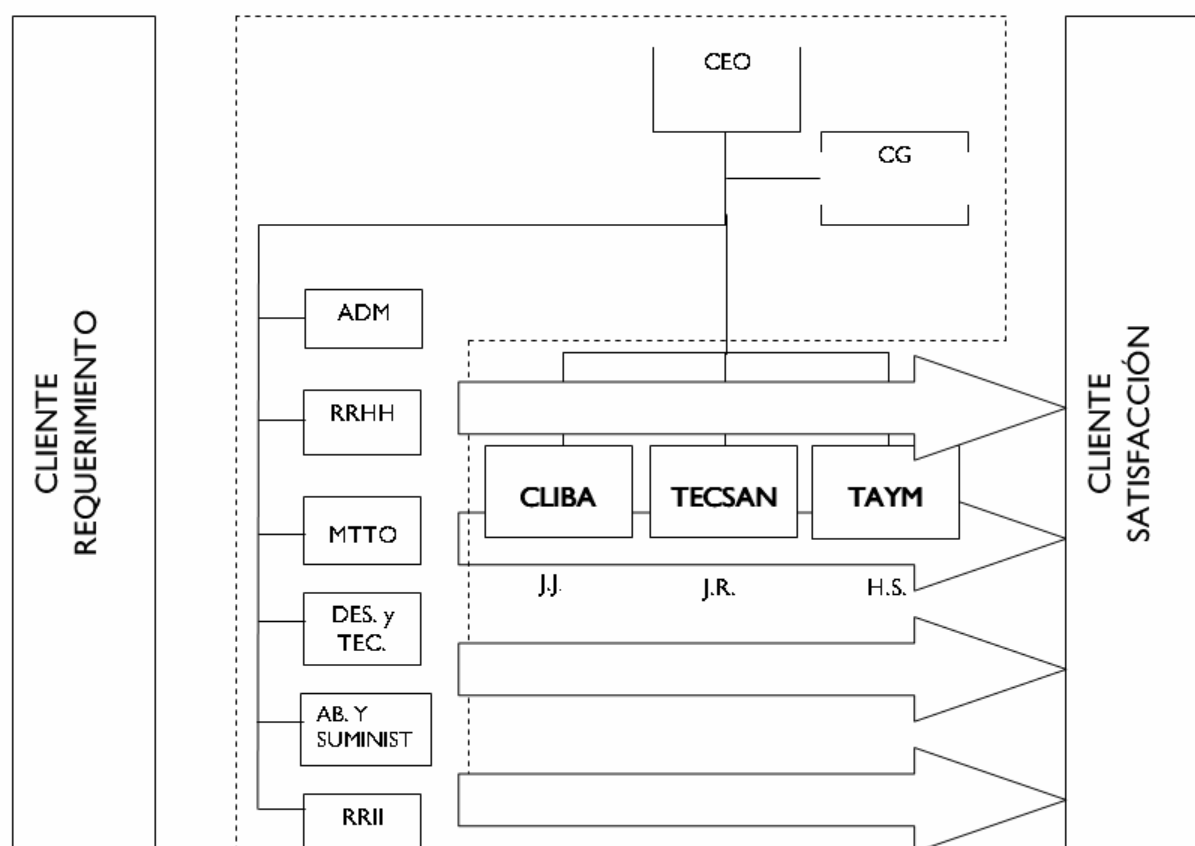


tareas reflejado en una acentuada división del trabajo, se logran establecer con cuáles son las líneas de autoridad y las redes de comunicación. También predomina la departamentalización dentro de la organización estructural de Taym S.A. A grandes rasgos, el vector direccional de la comunicación es *vertical y relativo*, vinculando superiores y subordinados dentro de una misma área.


Taym S.A. dentro de su personal cuenta con individuos capacitados con un tipo de formación específica, que los cualifica técnicamente para influir en el know how de la organización, componiendo lo que García Jiménez expone como *tecnoestructura*. Esta tecnoestructura se encuentra representada en su mayoría por las áreas de Desarrollo y Técnica y Mantenimiento.

Las áreas de *staff*, representadas en este caso por las áreas de soporte, se vinculan estrechamente con la dirección. Particularmente en el caso del área de Relaciones Institucionales, se puede decir que no cumple con una funciones que le otorga García Jiménez, dado que no se encuentran dentro de su competencia las técnicas y políticas de comunicación (“qué y para qué”), ya que el mismo Responsable del área sostiene que no se encuentra ni institucionalizada la comunicación de Taym S.A. así como tampoco existe dentro de la estructura alguien que la gestione.

### 10.3.9 Organigrama Funcional Cliba Córdoba







La importancia que adquiere la inclusión al análisis anterior, el análisis de estructura funcional del Grupo Cliba Córdoba, radica en el hecho de demostrar la coherencia y correspondencia que a nivel estructural se logra identificar. En este sentido, se observa que Taym S.A. se organiza de modo idéntico al Grupo Cliba, puesto que en este organigrama se visualizan (al igual que en Taym S.A.) áreas de soporte, y procesos centrales. En el caso del Grupo Cliba se considera procesos centrales a las distintas UTE como ser: Cliba en lo que respecta a las actividades atinentes a la Higiene Urbana, Tecsan en actividades del predio, y Taym S.A. en Ingeniería Ambiental.

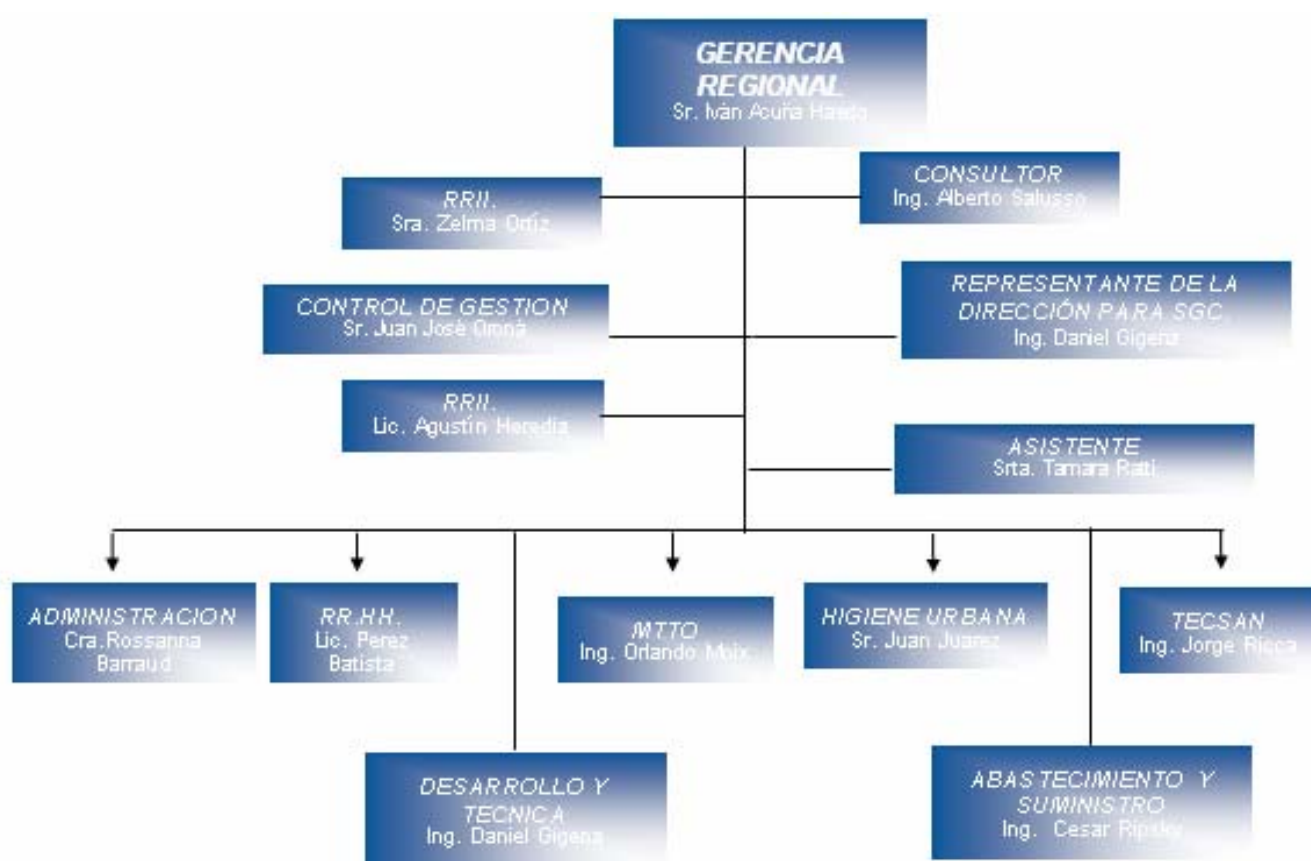
Cada UTE tiene un Gerente que responden al Gerente Regional, que en la actualidad es Iván Acuña, que su vez cumple la función de vincular a la Regional con la sede Corporativa de Buenos Aires.

Los actuales Gerentes de las UTE son: en Cliba Juan Juarez, Tecsan Jorge Ricca y en Taym S.A. Hugo Scacchi.

A nivel corporativo se encuentra definida la inclusión en la estructura organizacional de los requerimientos y satisfacción de los clientes, tal como lo plantea la Norma ISO 9001.



### 10.3.10 Organigrama Cliba Regional Córdoba




Por lo que respecta al organigrama regional de Cliba, se observa claramente que no se contempla a Taym S.A. dentro de la estructura, mientras que las otras dos UTE están incluidas. En este sentido, se observa la presencia de: Higiene Urbana (Cliba) y Tecsán.

No se alcanza a diferenciar la finalidad de presentar bajo dos responsables distintos, al área de Relaciones Institucionales, puesto que se visualiza que en un nivel superior a cargo de esta área está la Sra. Zelma Ortiz y en un nivel inferior bajo la misma denominación del área se encuentra el Lic. Agustín Heredia. De acuerdo a lo que demuestra el gráfico, entre estos dos sujetos no existe ningún tipo de vinculación, ambos responden directamente al Gerente Regional del Grupo Cliba.

Por otro lado, no se diferencian y distinguen (tal como lo expone el organigrama anterior) las áreas de soporte y las principales, dado que se encuentran ubicadas en el mismo nivel de jerarquía. De este modo se presentan: Recurso Humanos (soporte) Mantenimiento (soporte), entre otras, en el mismo nivel que Higiene Urbana (Cliba) y Tecsán (ambas áreas principales).



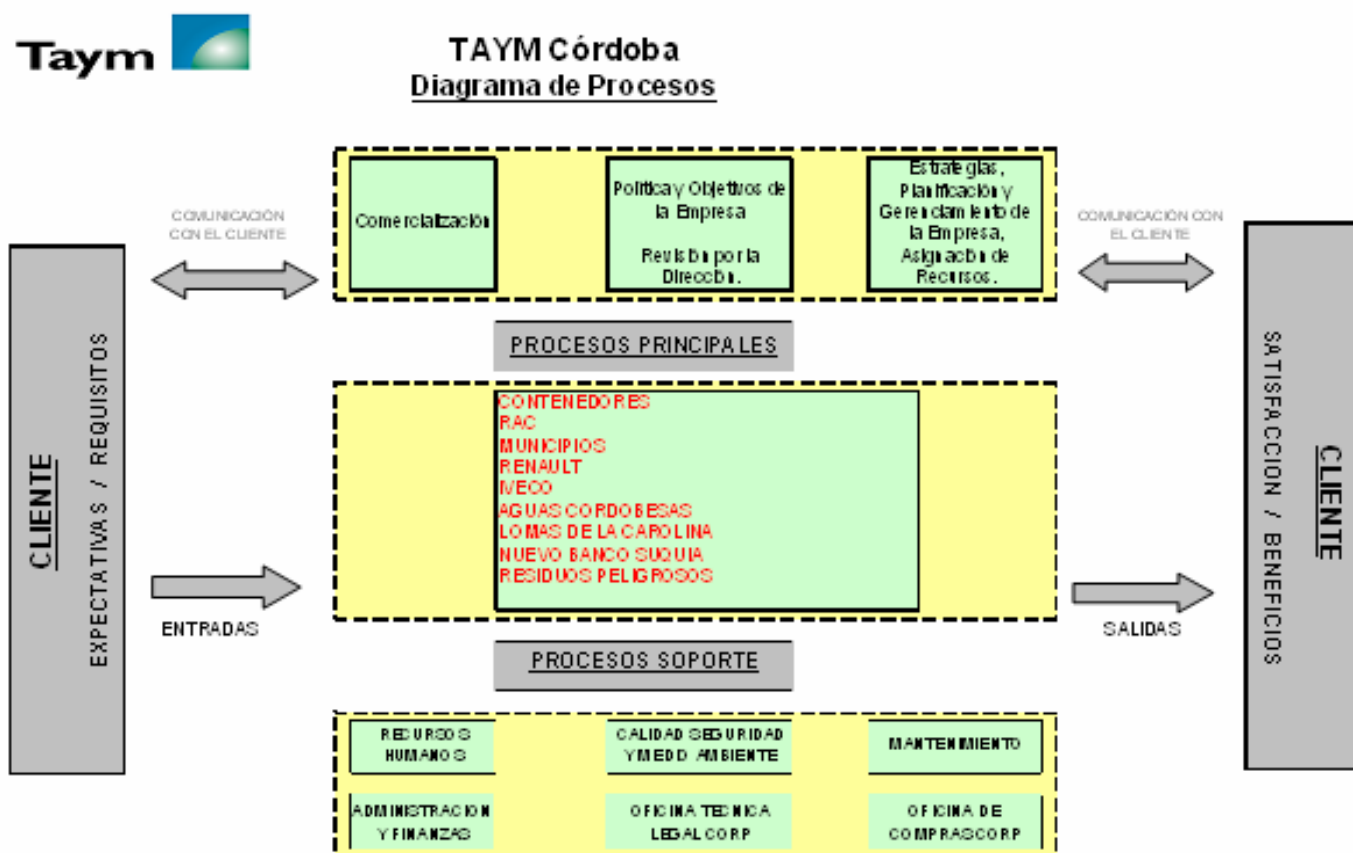


Se observa la correspondencia que se estableció anteriormente, que el responsable del área de desarrollo y Técnica que es también el representante de la Dirección para el Sistema de Gestión de Calidad. Este es un punto a favor no sólo por la correspondencia entre ambos organigramas, sino más importante aún por el hecho que tanto a nivel Corporativo desde la Regional como a nivel Institucional en Taym S.A. se mantiene la lógica que quién estratégicamente planifica la implementación de la Norma desde la dirección es también el responsable del área que operativamente gestiona la Norma (Desarrollo y Técnica).

Por último, cabe señalar que se distingue un marcado verticalismo y departamentalismo a nivel organizacional, que es un claro reflejo del estilo adoptado por Taym S.A. para su estructura interna. También se mantiene el alto grado de especialización en las tareas que está presente en todos los niveles y rangos de la estructura.



### 10.3.11 Diagrama de procesos




El presente esquema, representa el diagrama de procesos de Taym S.A. Si bien presenta las áreas anteriormente descritas y los emprendimientos incluidos dentro de la estructura de la empresa, los contempla desde otra perspectiva. Es decir, las áreas de soporte, principales y estratégicas pasan a ser analizadas como procesos, enmarcados funcionalmente dentro de los requisitos y satisfacción del cliente.

El diagrama de procesos, es un modo de reflejar cuales son los acontecimientos de tareas que tiene lugar dentro de Taym S.A., y la interrelación de los mismos. Este diagrama es uno de los requisitos establecidos por la Norma ISO 9001 para lograr la correcta implementación de la misma. En sentido la Norma, como bien se planteó anteriormente, analiza a la organización dentro de lo que entiende por *enfoque basado en procesos*.

En línea con este enfoque, se distinguen: procesos estratégicos, procesos principales y procesos de soporte. Por lo que se refiere a los procesos estratégicos, si bien el esquema no los engloba bajo ningún concepto, se visualiza claramente que las funciones contempladas dentro de ese conjunto de tareas (“Comercialización”, “Políticas y Objetivos de la empresa” y “Estrategia, planificación, gerenciamiento de la





empresa y asignación de recursos” ), se relaciona directamente con la definición que Oscar Folgar (2005; 64) le adjudica a este tipo de procesos, y sobre los que se hizo referencia en el análisis de la estructura funcional de Taym S.A.

Por lo que se refiere a los dos procesos estratégico del “Políticas y Objetivos de la empresa” y “Estrategia, planificación, gerenciamiento de la empresa y asignación de recursos”, se infiere que están a cargo de la Dirección de Taym S.A., es decir del Gerente y a su vez tiene una clara incidencia en la definición de estos procesos el Gerente Regional, dada la dependencia vinculante que se establece entre Taym S.A. y la Filial Regional de la que forma parte.


El hecho de incluir dentro de los *procesos estratégicos* al área de Comercialización, se corresponde con la función que desde Taym S.A. se le otorga a esta área. En sentido, Comercialización tiene a su cargo la generación de nuevos negocios y el desarrollo de alianzas estratégicas con consultoras. En este sentido, el responsable de Relaciones Institucionales en lo que respecta a la planificación de la comunicación sostiene:

*“Lo que pasa es que la parte de comunicación de Taym es muy incipiente y viene de la mano del plan comercial. No hay una planificación a largo plazo, por qué, porque también se está saliendo a buscar nuevos nichos de mercado. Yo estoy muy atado a lo que comercialización hace. Hasta ahora no hay nada. Es muy puntual. Si tenemos la feria en tal lado, bueno qué necesitamos, esto, esto y esto. Lo hacemos y vamos”.*

De lo anterior se deduce que Comercialización es un área estratégica no sólo en lo que respecta al desarrollo de nuevos negocios, sino también en la dependencia que la estrategia de comunicación externa tiene con el área así como también la dependencia de la comunicación interna en el sentido que Comercialización centraliza toda la información proveniente de los clientes y delega las responsabilidades a las áreas correspondientes.

Dentro de los procesos principales, el diagrama presenta a los distintos emprendimientos que tiene a su cargo Taym S.A. No se diferencia si estos emprendimientos pertenecen al área de Transporte y Logística y Espacios Verdes o Servicios Industriales. Sólo se los enumera bajo el nombre del cliente al que se le brinda determinado servicio. No se concibe como proceso principal a la actividad propiamente dicha, dado que a estos procesos se los denomina y vincula





directamente con el beneficiario del servicio, que son los clientes o cuentas atendidas por la empresa.

Los procesos de soporte, tienen una clara correspondencia con los que se exponen en el organigrama funcional de Taym S.A., encontrando las áreas de: Administración, Desarrollo y Técnica, Mantenimiento y Recursos Humanos. Se incorpora otro proceso de soporte que no estaba contemplado en la estructura funcional de Taym S.A.: la Oficina de compras.

Por otro lado, se infiere que el área de Desarrollo y Técnica se subdivide en dos procesos de soporte que son: Calidad, Seguridad y Medio Ambiente (Sistema de Gestión Integrada) y Oficina Técnica (aspectos legales corporativos).

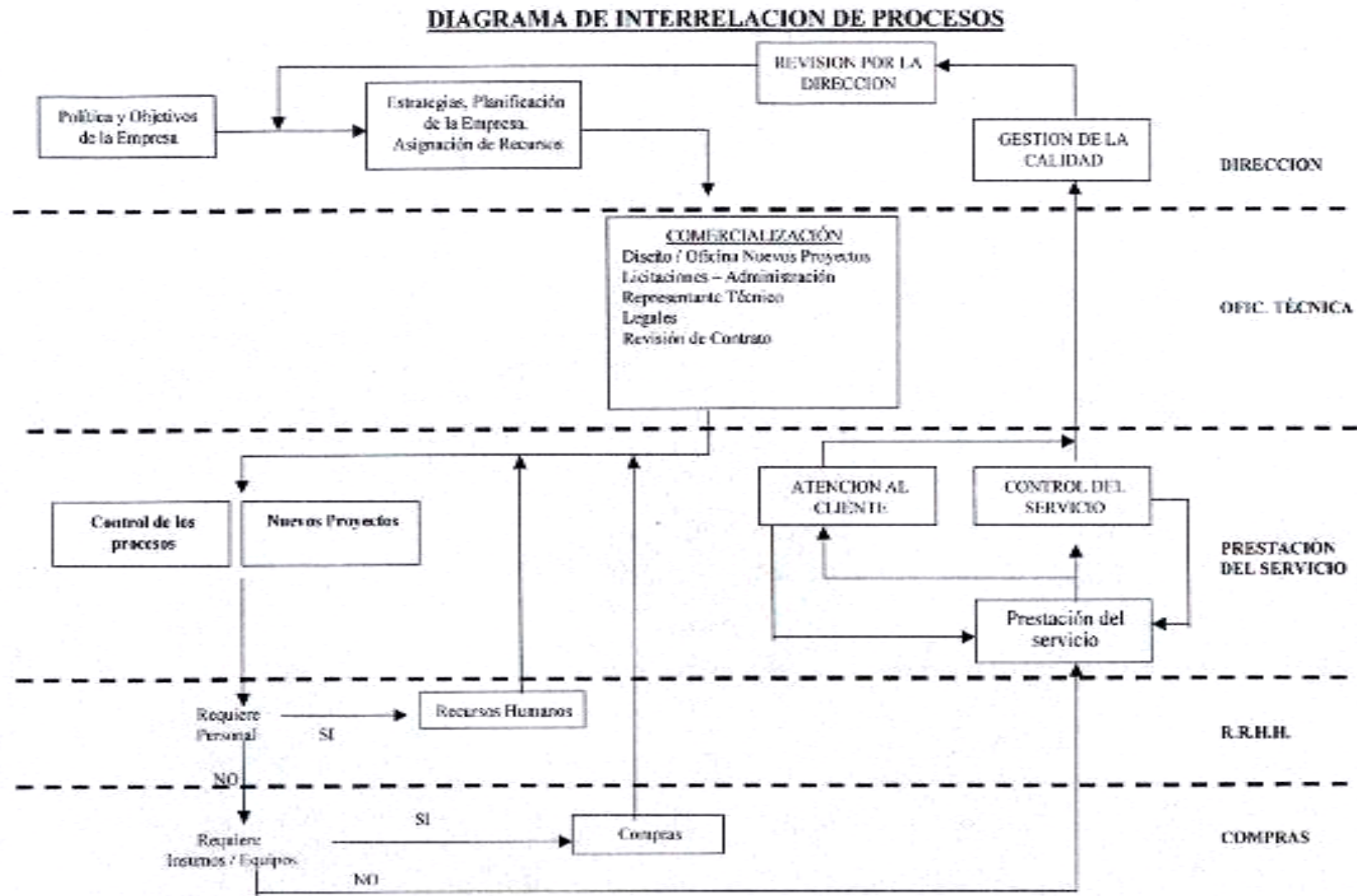
Dentro de los procesos de soporte no esta presente el área de Relaciones Institucionales, como si lo está en el organigrama funcional anteriormente analizado. De esto se puede deducir, que la importancia que la empresa le otorga al área comunicacional es relativamente baja, dado que no se la considera como un proceso de soporte, que facilita tanto el flujo de información y como el funcionamiento interno de los procesos.

Solamente es explicitada dentro del diagrama, la comunicación con los clientes, que si bien es un requisito que la norma establece para su correcta implementación (dado que de dicha comunicación se logra conocer las necesidades de los clientes y su opinión sobre los servicios brindados y la calidad de los mismos) ISO 9001 también le otorga importancia a la comunicación interna en un apartado especial (5.5.3). De hecho, la norma, entiende que la comunicación interna está a cargo de la Dirección de la empresa y la considera como una herramienta estratégica para poder lograr la correcta implementación de la misma.


En relación con lo anterior, se concluye claramente que la falta de planificación estratégica de la comunicación (puesto que depende del área de comercialización) y la omisión de presentar los procesos de comunicación dentro del diagrama (bien sea como proceso estratégico o de soporte), representan no sólo un obstáculo para la implementación de la Norma ISO 9001, sino también, para la eficacia propia de los procesos internos y su consecuente gestión.



### 10.3.12 Interrelación de procesos







El diagrama de interrelación de procesos, presenta a simple vista una gran dificultad en su interpretación. En este sentido, no mantiene la lógica que plantea el esquema anterior en lo que refiere a los procesos centrales, de soportes y estratégicos.

Oscar Folgar en relación a los diagramas de procesos plantea:

*“en la medida que resulten necesarias para contribuir a la claridad y análisis de las gestiones, se podrá aplicar formas gráficas de representar a los procesos, tales como diagramas de procesos (...) estableciendo las actividades que conforman cada proceso y la secuencia en que cada actividad es llevada a cabo”* (2000; 65)

En línea con lo anterior, se puede decir, que el hecho de interpretar las actividades que tienen lugar dentro de cada proceso y el alcance de las mismas posibilitaría, en gran medida, conocer los *inputs, throughputs y outputs* en materia de información y comunicación entre las distintas áreas y tareas.

El único proceso que a grandes rasgos se logra interpretar es el de la Dirección. De este modo se puede inferir que esta área esta a cargo de:

- Elaboración de Políticas y Objetivos de la empresa
- Elaboración de Estrategias, Planificación de la empresa y Asignación de recursos.


A su vez, estas actividades serán revisadas en función de los resultados que el control de Gestión de Calidad arroje. Es decir, que si la actividad que se denomina “Gestión de Calidad” identifica desviaciones a nivel de, resultados, utilidad de recursos asignados o de plazos de cumplimiento de objetivos, la Dirección debe analizar esos datos y revisar las políticas, objetivos y estrategias de la organización.

El segundo proceso que figura en el esquema, es “Oficina Técnica” en donde se incluye como actividad la Comercialización. Es claro que en realidad son dos áreas distintas, una de soporte y otra principal. Por lo que no tiene relación lo que el diagrama expone, con el resto de los esquemas presentados y la realidad de las actividades que tienen lugar en Taym S.A.

De acuerdo a lo que los entrevistados plantearon, se sabe que la Oficina Técnica se encarga de la revisión de contratos, de aspectos legales y en coordinación con el área Comercial, del proceso de Licitaciones. Si bien estas actividades están explicitadas en el diagrama, se las vincula directamente con Comercialización.

Por lo que respecta a las Actividades que desarrolla Comercialización, se explicita (más allá de las que son propias de la Oficina Técnica) el diseño de nuevos





proyectos. Es pertinente aclarar, que claramente se puede visualizar la importancia y trascendencia que tiene el accionar del área Comercial en el resto de los procesos y actividades de tarea. En este sentido, se observa que Comercialización se encuentra ubicada en el centro del Diagrama, y de este proceso principal derivan dos actividades: Nuevos Proyectos y Control de Procesos.

En relación a los Nuevos Proyectos, se conoce que el área de Comercialización se encarga de desarrollar alianzas estratégicas en diversos puntos del país. Por otro lado respecto al control de procesos el Responsable Comercial plantea:


*"Yo tampoco necesito llamarlo al cliente para saber cómo es mi servicio...yo me tengo que parar en la puerta y ver cómo sale mí camión...si sale en horario, si sale limpio, si sale control que pidió, si eh...si el chofer está adecuadamente vestido, si lleva la papelería que corresponde...o sea todo eso lo puedo saber antes...si yo tengo...yo tengo que usar al cliente para que me diga lo que yo no pude averiguar por mis medios..."*

De acuerdo a lo que expresa el entrevistado, se percibe con claridad que una de las funciones del área es también el control de servicios en cuanto a la calidad de los mismos y la consecuente satisfacción del cliente.

Tanto el "Control de Procesos" como los "Nuevos Proyectos" se encuentran comprendidos como actividades que se desarrollan en el proceso de "Prestación de Servicios". La vinculación de los mismos con éste proceso puede resultar obvia, dado que a raíz de la prestación de una amplia gama de servicios se accede a nuevos clientes y nuevos proyectos, y por otro lado, la prestación de servicios es un proceso que debe ser controlado en miras a lograr calidad.

El proceso de "prestación del servicio" se presenta en el esquema como un sistema cerrado que comienza con la "atención del cliente" continua con la "prestación del servicio" propiamente dicha y finaliza con el "control del servicio". La actividad de "control" envía información a la dirección que es receptada por la actividad de "Gestión de Calidad". Se controla la prestación del servicio como la atención del cliente. Este sistema de prestación de servicios al ser contemplado de un modo cerrado, no tiene ninguna vinculación con las otras actividades que se exponen dentro del proceso de "prestación de servicio" que son: Control de Procesos y Nuevos Proyectos. En este punto no se alcanza a interpretar cual es la finalidad de presentar a estas actividades dentro de este proceso.





Por lo que se refiere al proceso de “Recursos Humanos”, se infiere que si la actividad de “Nuevos Proyecto” y el “Control de Procesos” requieren personal, interviene brindando los recursos humanos necesarios.

Por otro lado, si las dos actividades del proceso de prestación de servicios (Nuevos proyectos y Control de procesos) no requieren personal, pero sí precisan insumos o equipos, se vinculan con el proceso “Compras”. Si por el contrario, ninguna de las dos actividades requiere de personal ni de equipos, el ciclo se cierra cuando la información de las dos actividades ingresa a la actividad de “Prestación de servicio” incluida dentro del proceso que lleva el mismo nombre y se explicó en los párrafos anteriores.

No se alcanza a visualizar que tipo de Proyecto o Control no requiere ni de insumos, ni de personal. Se deduce que estas actividades son realizadas por algún personal a cargo y con algún tipo de insumos o maquinarias, de lo contrario no estaría siendo contemplada como actividad si carece de estos dos elementos.

Bien sea que “Nuevos Proyectos” o “Control de Procesos” se vinculen con Recursos Humanos y con Compras, en caso de requerir algún tipo de aporte de estas dos actividades, la información se envía y centraliza en la actividad denominada “Comercialización”. En este punto el diagrama coincide con lo que los entrevistados plantean de la importancia que tiene el área Comercial en lo que se refiere a la centralización de información de todas las áreas y de aquella que proviene del exterior.

Hasta aquí se ha explicado lo que el diagrama de procesos intenta reflejar, en lo que se refiere a las actividades que se desarrollan dentro de Taym S.A. y la vinculación entre las mismas.

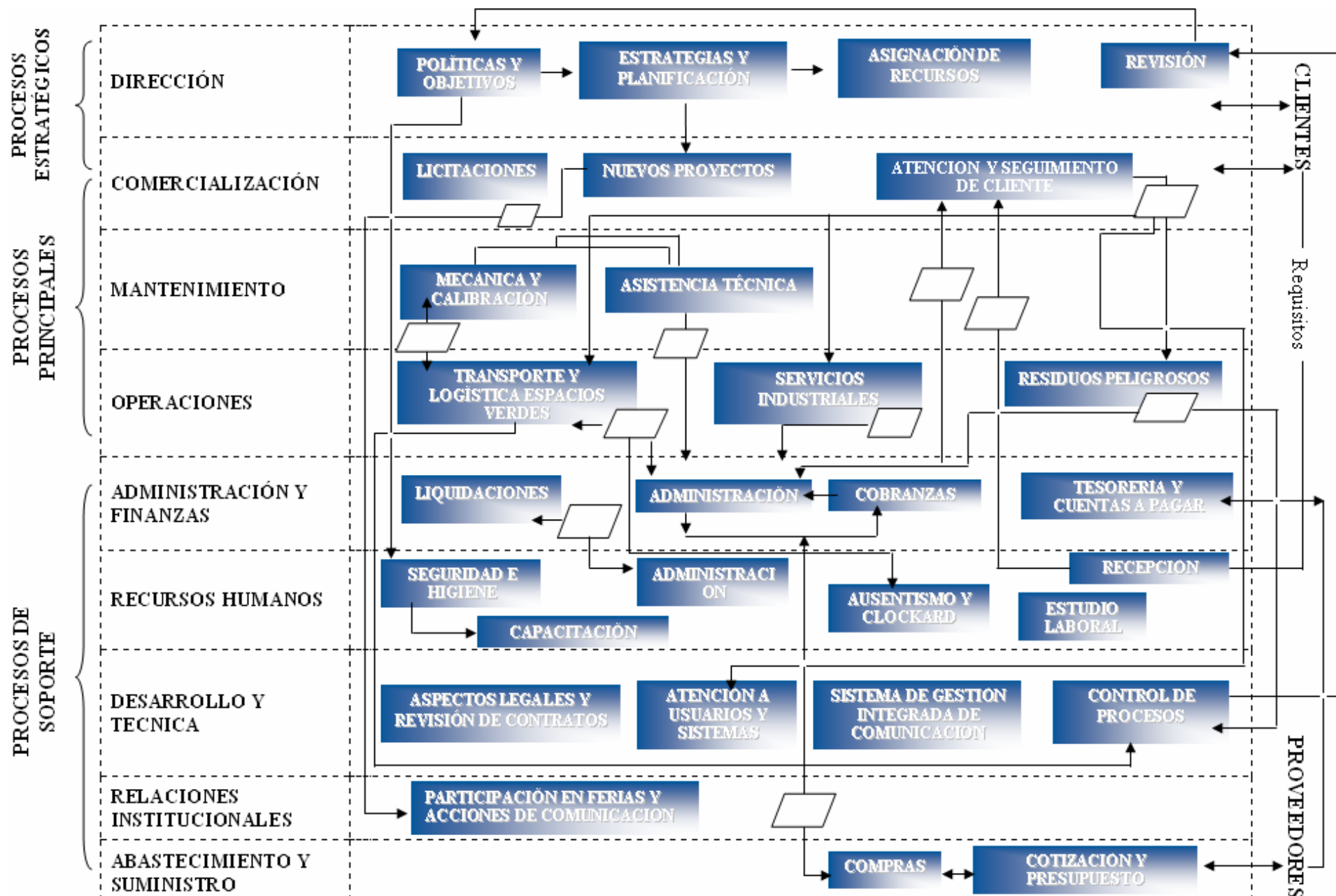
Por lo que se refiere a la circulación de *inputs, throughputs y outputs*, es pertinente aclarar que esta información se pudo recabar durante el trabajo de campo en función de lo que los entrevistados expusieron en relación con la información que reciben en su área y la que envían a otras áreas. Si bien lo entrevistados no profundizaron ampliamente en este punto, a grandes rasgos y de acuerdo a lo interpretado de las entrevistas se pudo decir que el diagrama de procesos de Taym S.A. en lo que se refiere a la circulación real de información dentro de la organización sería el siguiente:




### **10.3.13 Nuevo diagrama de procesos (interpretado por el investigador)**

El diagrama que se presenta a continuación, fue realizado por el investigador de acuerdo a la interpretación de los datos obtenidos en el trabajo de campo. Se pretende graficar a grandes rasgos la circulación de *inputs*, *throughputs* y *outputs* que tienen lugar dentro de Taym S.A. Se presentan los procesos estratégicos, principales y de soporte con las respectivas actividades que se desarrollan en cada uno. El proceso Comercial es contemplado como principal y estratégico dada la importancia que dicho sistema tiene dentro de la organización.









El proceso de Dirección se mantiene igual que en el esquema anterior. Se complementa una de sus funciones, relacionando el hecho que desde las políticas de la organización derivan los contenidos de Capacitación, vinculándose con el proceso de Recursos Humanos en la actividad de Seguridad e Higiene. En este sentido el Gerente expone:

*“...de políticas y objetivos de la empresa...nosotros brindamos...toda información con respecto a la seguridad, los accidentes que tenemos y los que no tenemos y cuales son los objetivos que tenemos planteado con respecto a eso. Brindamos...información...en todo lo que es capacitación...en todo aquello que nosotros creemos que son objetivos de capacitación y que tenemos que empezar a cumplir...hace un tiempo hicimos campaña con respecto a sus ideas, beneficios que se les da al personal, políticas de recursos humanos...todo lo que tiene que ver con eso.”*


Por lo que respecta a Comercialización, se vincula con Dirección en lo que refiere a la planificación y estrategia de Nuevos Proyectos como ser las Alianzas Estratégicas con Consultoras. Se puede observar que la actividad de Atención y seguimiento de Clientes es una de las que concentra la mayor cantidad de información dentro del esquema. Los *inputs* que recibe el área provienen de Recepción y de otras áreas que tengan contacto con los clientes. Allí se concentran todos los pedidos y requisitos de los Clientes, se lo analiza (*throughputs*) y de acuerdo a lo que cada uno implique, se derivan a como *outputs* a las actividades correspondientes: Residuos Peligrosos, Logística y Transporte y Espacios Verdes y Servicios Industriales. Así lo plantea el Responsable Comercial:

*“Tratamos de...centralizar en una sola vía. En realidad ellos nos envían una requisitoria, nosotros si la podemos evacuar nosotros la contestamos. Sino derivamos a los responsables del área para que ellos la coticen o cotizamos juntos”.*

Por otro lado, la actividad de “Atención y Seguimiento de Clientes” también se vincula con el proceso de soporte de Administración, en el sentido que como *output* Comercialización envía qué servicios se le brindaron a cada cliente en el mes y qué importe le corresponde facturar, y Administración registra la información en planillas que luego serán utilizadas por la actividad Cobranzas en el momento de realizar la facturación al cliente de los servicios prestados (*throughputs*). El responsable Comercial, en este sentido, afirma:

*“En realidad no están a cargo mío sino a cargo de mi control...que son el chico que factura, el que cobra y el que administra...que todos están en la Administración Central...en realidad yo tengo ingerencia sobre los tres...porque los*





*tres me reportan a mí de todo lo que es trabajo...¿sí? Las facturas tienen un soporte administrativo que sobre todo porque en realidad no lo tenés a la vuelta al cliente...el cliente siempre está lejos. "*

Por su parte, el segundo proceso principal, es Mantenimiento que si bien realiza actividades puntuales y tiene una estructura pequeña, también envía a modo de *outputs* datos sobre los trabajos de mecánica, asistencia técnica y reparaciones en general que son utilizados por Administración en lo referente a solicitud de compra de insumos para el desarrollo de las actividades del proceso.

El tercer proceso que figura es Operaciones, en donde se observan los cuatro servicios principales brindados por Taym S.A. A modo de *inputs* estos reciben los datos enviados por Comercialización y como *output* envían a Administración diversos tipos de información dependido de la actividad que se desarrolle. En este sentido los entrevistados exponen:


*"El mayor flujo de información pasa en cuanto a generadores, tipos de residuos, caracterizarlos en cuanto para ver qué es y vuelve la información. O cuándo van a ingresar...todos los residuos que van a ingresar...y básicamente...para el área de Administración y de Control de Gestión: la cantidad de residuos ingresados, cantidad de aditivo utilizado, la tierra... se va a registrar los distintos insumos que utilizamos para...llevar a cabo el trabajo; no es cierto? "(Responsable de Residuos Peligrosos)*

*"Día a día se cargan los datos...también hay una planilla pre establecida, ¿no es cierto?... Por ejemplo gastos de combustible, gasto de tanza, eh...cantidad de metros cortados en lo que hace a corte de césped, y lo que hace a contendores, la cantidad de unidades que se han usado, los choferes, si han generado horas extras, si se...la cantidad de combustible que se ha gastado"(Responsable de Transporte y Logística).*

Por otro lado, los procesos de Operaciones (o también llamados "Prestación de Servicios") también envían como *outputs* al proceso de soporte "Desarrollo y Técnica" información que le permita a este sistema realizar un seguimiento y control de los mismos. De este modo, los responsables de los procesos centrales explican:

*"...Se lleva una gestión de lo que es la celda, en ese tablero de control, ¿no es cierto? Cantidad de residuos que han ingresado, si han sido tapados o puesto en el galpón de guardia transitoria...bueno, es decir...todos los datos de la operación quedan registrados en un tablero de control, que después se lo envía a control de gestión"(Responsable de Transporte y Logística).*





*“Cantidad de residuos entrado, la tierra utilizada para tapar eso y aditivos para el tratamiento...la que yo paso Control de Gestión y Administración que es lo que sirve a fin de mes para facturar”(Responsable de Residuos Peligrosos).*

Otro de los procesos de soporte que se vincula con Operaciones es Recursos Humanos. Cada uno de los responsables de área envía a este sistema información sobre presentismo y reciben *inputs* sobre categorizaciones, clockard, entre otros. El Responsable de Transporte y Logística sostiene:

*“Recursos Humanos, la información que nosotros debemos brindar a Recursos Humanos es el presentismo, es la parte de sanciones...desde nuestros supervisores, de cada una de las áreas donde...de cada uno de los emprendimientos de los cuales estamos a cargo. Eh... y ellos a nosotros nos devuelven de alguna manera todo lo que es Clockard, las horas extras y el manejo de las categorizaciones, eso es lo que recibimos de la parte de Recursos Humanos.”*

A su vez, se puede observar que el diagrama presenta una serie de vinculaciones entre el proceso “Operaciones” con el proceso “Mantenimiento” y con el de soporte “Abastecimiento y Suministro”. Por lo que se refiere a Mantenimiento, la actividad que se vincula mayoritariamente con este proceso es Transporte y Logística, dado que le brinda asistencia técnica y mecánica a la flota de camiones de Taym S.A.

*“Con mantenimiento la información que enviamos desde acá es netamente operativa, en cuanto a roturas y manejo de los equipos y vuelve de allá eh...todo lo que es reparaciones, repuestos y características particulares de algún equipo en cuanto a su manejo.”*


De lo anterior se deduce claramente cuales son los *inputs* y *outputs* que circulan entre ambos sistemas.

Del mismo modo el Responsable de Residuos Peligrosos y el de Transporte y logística, plantean claramente cuales son los *inputs* y *outputs* que circulan entre el proceso estratégico de Operaciones y el proceso de soporte de Abastecimiento y Suministro:

*“El feedback es cuando... sobre todo con el área de compras en cuanto a los insumos, las necesidades de mantenimiento, la necesidad de compra de material que bueno...sigue su camino de autorizaciones que se hacen vía mail...y ahí se autoriza la compra”.*

*“Si yo necesito hacer un pedido de compra existe una planilla en la cual hay una serie de datos, es decir, quién es el área, quién es la persona responsable que lo*





*solicita... este...para qué emprendimiento es...y las características de lo que se pide. Eso se manda por mail y se pone la fecha, y de allá nos devuelven con la fecha de recepción. Y nos dicen bueno, estimamos que este pedido está en 15 días.”*

Por último otra de las interrelaciones que el diagrama presenta es la que se establece entre el proceso Comercialización y Relaciones Institucionales. En este aspecto se observa la dependencia que a nivel comunicacional tiene dicha área con Comercialización; y la inexistencia de una actividad de planificación que esté comprendida en el mencionado proceso de soporte, dado que lo que se realiza para comunicación depende solamente de las necesidades del proceso principal (Comercialización). En este sentido, el Responsable de Relaciones Institucionales afirma:

*“Lo que pasa es que la parte de comunicación de Taym es muy incipiente y viene de la mano del plan comercial. Yo estoy muy atado a lo que comercialización hace. Por qué porque el apoyo de mi área a Taym es de hace tres o cuatro meses solamente....a mi me interesa mucho el tema de Taym Pero te digo, hasta ahora no hay nada. Es muy puntual. Si tenemos la feria en tal lado, bueno qué necesitamos, esto, esto y esto. Lo hacemos y vamos. No hay una planificación a largo plazo, por qué, porque también se está saliendo a buscar nuevos nichos de mercado”.*

De lo anterior se deduce que los *inputs* que recibe Relaciones Institucionales, se relacionan con los requisitos a nivel de organización de eventos y comunicación la participación en ferias y como *outputs*, el área de envía la planificación del evento y los soportes comunicacionales elaborados para utilizar en dichos acontecimientos.

El diagrama de interrelación de procesos presentado y explicado, servirá como material de soporte para la realización del plan de acción correspondiente, puesto que en materia de comunicaciones internas permite visualizar con facilidad el flujo de información que circula dentro de la organización objeto de estudio, las desviaciones y necesidades que a nivel comunicacional se presentan.



#### 10.3.14 Análisis del sistema de soportes gráficos identificados y el sistema de piezas seriadas de comunicación gráfica

Por lo que se refiere al *sistema de soportes gráficos identificados*, se analizarán las tarjetas personales que los entrevistados entregaron al investigador.

Respecto al *sistema de piezas seriadas de comunicación gráfica* se procederá a analizar dos folletos: uno del Grupo Cliba y otro Corporativo de Taym S.A.

Las tarjetas personales, enmarcadas dentro del sistema de soportes gráficos identificados, con referencia a su *materialidad* se puede decir que están realizadas en un papel blanco satinado de 140 gr. Al tacto son agradables y denotan calidad. Conservan el formato y el tamaño estándar de todo tipo de tarjetas personales (5 cm. x 8 cm.), que facilita su almacenamiento y la posibilidad de transportarlas cómodamente. Por lo que respecta la *plasticidad*, se distribuye armónica y proporcionalmente el contenido gráfico y el texto. El logotipo institucional está representado fielmente, teniendo en cuenta la tipografía del mismo y colores institucionales.

Teniendo en cuenta la *referencia a la información* (tal como se observa en el ANEXO), se puede decir que el logo institucional está presente del lado izquierdo y a la derecha del mismo la actividad que desarrolla la empresa.


En este punto es pertinente hacer una salvedad, dado que no se alcanza a interpretar por qué a Cliba se lo vincula con la Ingeniería Ambiental, y por su parte a Taym S.A. con la Tecnología Ambiental, siendo que Cliba se dedica a la Higiene Urbana y Taym S.A. a la Ingeniería Ambiental con la correspondiente aplicación tecnológica. En este sentido, existe una comunicación errónea de las actividades de las dos UTE.

El contenido de las tarjetas es claro, sencillo y directo, dada la finalidad comunicacional de las mismas que es la posibilidad de acceder fácilmente a un contacto de la empresa y sus datos profesionales. Se identifica la profesión, el nombre y el cargo de la persona, su dirección de mail personal y la página Web institucional. En preciso aclarar que los miembros de Taym S.A. no cuentan con una casilla de mail propia de “Taym S.A.”, sino que por el contrario su extensión responde a Cliba y la Web que se invita a visitar es la de Cliba. Así figura, a modo de ejemplo:

[fvaldivia@cliba.com.ar](mailto:fvaldivia@cliba.com.ar)

[www.cliba.com.ar](http://www.cliba.com.ar)





En línea con la referencia a la información, es claro que se confunden tanto las actividades de ambas organizaciones (Cliba y Taym S.A.) y por otro lado, el hecho que un miembro de Taym S.A. presente como mail de contacto y sitio Web a Cliba, continua reforzando la carencia de una identidad propia de la empresa a la que se hizo referencia en el análisis de los otros sistemas que se corresponden con la Identidad Corporativa.

En el lado inferior derecho, figuran los datos institucionales como ser: domicilio legal, código postal, provincia, país, teléfono institucional y teléfono móvil del miembro de la empresa.

Por último, por lo que se entiende como *referencia al valor* se puede decir que se percibe la labor de un profesional de Diseño Gráfico en la elaboración de dichas tarjetas, dado que mantiene homogéneo y coherente el discurso identitario de la organización.


Por lo que se refiere al *sistema de piezas seriadas de comunicación gráfica* la institución brindó al investigador un Dossier del Grupo Cliba. Respecto a su *materialidad*, el papel es satinado de 120 gr. Esta impreso una gran gama de colores y plenos. Tiene un tamaño especial (22 cm. x 22cm.), saliendo de los estándares de medidas de paginas como ser A4 u oficio. Presenta dos hojas por pliego, y se compone de 8 páginas en total.

La *plasticidad* del soporte en lo que respecta a su presentación visual, denota calidad a nivel estético. El diseño del dossier, no sólo innova en el tamaño del papel utilizado, sino que también se destaca porque en la mitad del soporte se presentan en dos solapas diferentes a cada una de las UTE (Cliba y Taym S.A.), a su vez, al desplegar la solapa el lector encuentra más información sobre cada una de ellas. La plasticidad también se observa en la proporcionalidad que el soporte conserva y en la distribución armónica de los espacios. Por lo que respecta a tipografía, que también es un indicador de la plasticidad, se respeta la tipografía institucional que la *Gill Sans* en sus diferentes cuerpos (negrita, cursiva, normal) y tamaños.

La referencia a la *motivación* es alta, dado que atrae la atención del receptor, tanto a nivel de la gráfica como la temática que aborda sumado a la claridad de la información a transmitir.

La información es transmitida de forma clara, concisa y directa. Se observan copetes, títulos que hacen referencia a lo que se describe, oraciones cortas, simples, correctamente estructuradas a nivel gramatical. Se hace una pequeña introducción





sobre la historia y actividad que desarrolla el Grupo Cliba, se explica claramente a qué se dedica cada una de las dos UTE más importantes del Grupo (Cliba y Taym S.A.) y en qué consiste el Tratamiento y disposición final de residuos (que es otra de las actividades del Grupo).

Se observa una gran presencia de imágenes ilustrativas y se incluye un gráfico explicativo sobre el proceso de Tratamiento y disposición final de Residuos, que a su vez se lo vincula con la gama de servicios que el Grupo brinda. En relación con la imágenes, se puede decir que se percibe que fueron previamente seleccionadas, puesto que cada una de ellas también comunica visualmente un tipo de contenido.

En la contratapa se especifican los lugares en donde el Grupo Cliba opera. Por otro lado, se incluye la dirección del sitio Web, para que el lector pueda contactarse con la organización.


Por último, con *referencia al valor* se percibe claramente la labor profesional tanto de un Diseñador Gráfico en lo que hace la estética, visual y creatividad de presentación del soporte; y también de un comunicador en lo que se refiere a la redacción de la información a transmitir. Se respetan y se mantienen los colores institucionales del Grupo Cliba, de Taym S.A. y de Cliba respectivamente. Aquí se observa la homogenización y acción igualadora del sistema de identidad visual a la que se hizo referencia con anterioridad. El hecho de plasmar los contenidos en la misma tipografía institucional también contribuye a la homogenización y acción igualadora del sistema.

Se percibe un claro trabajo en equipo para la elaboración del Dossier Corporativo, tanto a nivel de estética y diseño, como de comunicación e información y de imprenta.

Otro de los soportes que se incluye dentro del sistema *de piezas seriadas de comunicación gráfica*, es el Folleto institucional de Taym S.A. Corporativo.

Por lo que se refiere a la *materialidad* del soporte, el papel utilizado es cartulina satinada de 140 gr., es oficio y tiene dos hojas por pliego y con un total de seis páginas. Si bien no innova en el tamaño de la hoja utilizada para el soporte, si lo hace en lo que refiere a la funcionalidad del mismo. En este sentido se puede decir, que el folleto es un tríptico, que en la página central incluye una solapa que puede ser utilizada para almacenar diferentes papeles, cumpliendo de en cierto modo la función de carpeta institucional.





En relación con la *plasticidad* del soporte, se observa una distribución proporcional, armónica y equilibrada de los espacios y la tipografía. Utiliza la tipografía *Gill Sans* a lo largo de todo el folleto, en sus diferentes cuerpos (negrita, cursiva y normal) y tamaños. Por medio del uso variado de cuerpos y tamaños de la letra, se distinguen los títulos y aspectos que se pretenden destacar.

En cuanto a la *motivación*, cabe señalar que si bien no atrae a simple vista en gran medida la atención del destinatario, porque se observa una proporción mayor de texto que de imágenes, en realidad es la primera sensación que el lector experimenta; luego, esta sensación es opacada por la misma plasticidad del soporte y por su contenido informativo.

La información que se presenta es clara, directa, simple y concisa, materializada en oraciones cortas y gramaticalmente lógicas. Se comunica información de interés para el destinatario dado que este folleto es entregado a diversos públicos (clientes, proveedores, público en general, entre otros) que tienen interés en conocer la actividad de la organización y los variados aspectos que hacen a esa actividad.

Así, el lector encuentra información sobre los sectores atendidos por Taym S.A., organizaciones de las que es miembro, los servicios que se brindan y una breve reseña histórica de Taym S.A. Corporativo. En la contratapa se presentan las distintas regiones en las que está presente Taym S.A.

Es pertinente señalar que como dirección de contacto aparece la Web de Cliba y un mail cuya extensión también pertenece a Cliba. En este sentido figura:

e-mai: [comercial@cliba.com.ar](mailto:comercial@cliba.com.ar)

web site: [www.cliba.com.ar](http://www.cliba.com.ar)

Esto continúa confirmando la falta de identidad propia de Taym S.A., dado que se la vincula incluso en su propio soporte institucional corporativo con Cliba.

Por último, en lo que respecta a la *referencia al valor* se interpreta que la información brindada en el soporte es el resultado del accionar profesional dado que se logran comunicar eficientemente los contenidos incluidos en el folleto, sin dar lugar a interpretaciones erróneas o falsas. Por otro lado, se percibe la labor de un Diseñador Gráfico en lo que respecta a la estética, materialidad y diseño del soporte. También su aporte se visualiza en el hecho de conservar el discurso identitario tanto a través de la tipográfica utilizada, los colores institucionales y el logo de Taym S.A. en dos de sus acepciones.



## 11. Consideraciones finales del Trabajo de Campo:

En el presente apartado se expondrán las conclusiones principales derivadas de la triangulación de los resultados obtenidos en el trabajo de campo. A fin de organizar la presentación de los mismos, se ordenarán de acuerdo a los objetivos de investigación planteados al comienzo del trabajo, pretendiendo brindar una idea general sobre el estado actual de los procesos de comunicación interna que tiene lugar en Taym S.A. sede Córdoba.

Luego se presentará la problemática a nivel comunicacional detectada y las sugerencias correspondientes que, a nivel profesional, se proponen para resolver dicha problemática.


En primer lugar, es necesario aclarar que a lo largo de todo el trabajo de investigación, se llegó a la conclusión que la Comunicación Interna de Taym S.A. no está contemplada dentro de un plan estratégico, no cuenta con personal a cargo de la gestión de la misma, así como tampoco responde a un tipo de política comunicacional definido.

En este sentido, la Comunicación Interna no cumple una función *estratégica*, esto se deduce del hecho que no se observa la presencia de la siguiente secuencia lógica en la gestión de la mencionada herramienta:

- Definición de políticas de impulso
- Elaboración, difusión y fomento de feedback cualitativos de los mensajes a comunicar.
- Identificación y segmentación de los públicos internos (o clientes internos a decir de ISO 9001)
- Elección de medios y soportes comunicacionales.
- Definición de escenarios a intervenir, modo de intervención y fases de la acción comunicacional.
- Evaluación continua y correctiva de aquellas desviaciones detectadas (Mejora Continua según ISO 9000)

La conclusión afirmada anteriormente, no sólo se deriva de la observación que el investigador realizó sobre el fenómeno en cuestión, sino también de las interpretaciones de las entrevistas realizadas a informantes claves dentro de Taym S.A. Merece ser citado en este sentido, lo que el Responsable de Relaciones Institucionales de la organización sostiene al respecto:





*“No hay dentro de Taym alguien que maneje comunicaciones internas, no hay quizás un protocolo de comunicación... No está institucionalizado.”*

La inexistencia de una planificación coherente a nivel interno de la comunicación, tienen como consecuencia la elaboración y transmisión de mensajes aislados, la adjudicación de funciones que no corresponden a la comunicación y el cumplimiento de determinadas funciones u objetivos comunicacionales de un modo limitado, aislado y no sistematizado. La combinación de estas situaciones, da lugar a un fenómeno comunicacional en el que prima la ineficiencia, el desorden y la desinformación.

Por lo que se refiere a las funciones que Taym S.A. le otorga a la comunicación interna, la mayoría de los entrevistados afirman que se la utiliza con fines operativos, agilizando las relaciones de tareas. De este modo, cada uno de los entrevistados, logra expresar claramente y con facilidad el tipo de información diaria que se brindan entre áreas, en función de las actividades que se realizan.


La comunicación interna, así entendida, cumple con los *objetivos funcionales* que la convierten en una herramienta que permite dar unidad y coherencia a la promoción del “saber” y el “poder” facilitando interacciones entre el personal.

En relación con la promoción del “saber”, la comunicación interna es también utilizada para cumplir con *objetivos comportamentales*, puesto que algunos testigos privilegiados sostienen que, desde la dirección de la empresa, se informa al personal sobre los cursos de capacitación que tienen como temática la seguridad y accidentes laborales y de formación educativa de nivel secundario que se les brinda a algunos miembros de Taym S.A. La función que cumple la comunicación interna en este sentido es la de optimizar las capacidades, competencias y destrezas de los integrantes de la organización.

Sin embargo, esta función comportamental se manifiesta de un modo limitado, dado sólo se focaliza en la transmisión de contenidos mencionados, pero al no estar integrada en una estrategia global de comunicación, no se vincula con los *objetivos organizacionales* obstaculizando la generación de un sentido de pertenencia, clima de confianza y espíritu de equipo.

Por otro lado, también se detectó que la comunicación interna no cumple con la función de *identidad corporativa* que se manifiesta en la imprecisión que exponen los entrevistados al momento de identificar y explicar los servicios que brinda la empresa y que, por ende, justifican su misión o razón de ser. La mayoría de los entrevistados confunde los servicios que Taym S.A. ofrece con los emprendimientos





a los cuales atiende la organización es decir, con los beneficiarios de los mismos. Solo una minoría de ellos pudo precisar con exactitud que: Transporte y Logística, Mantenimiento de Espacios Verdes, Servicios Industriales y Residuos Peligrosos, componen la gama de prestaciones de la organización.

La desinformación en lo que respecta a aspectos institucionales se vincula directamente con la inexistencia de soportes comunicacionales destinados a tal fin, dado que Taym S.A. no cuenta con material institucional propio a nivel interno (folletos, revistas institucionales, boletines informativos, entre otros).

La función de identidad corporativa tampoco se ve reflejada en los Sistemas del Entorno de Taym S.A., de Señalización del Entorno y de Identificadores Visuales. La inclusión en la investigación del análisis de estos Sistemas, se debe a que materializan la transmisión de la personalidad corporativa de toda organización, y que dicha personalidad es uno de los aspectos comunicacionales que conforman la función de identidad corporativa comunicando interna y externamente.


Se infiere, claramente, la absorción que nivel Visual impone Cliba sobre Taym S.A. Esto sumado a la compleja distribución de los espacios internos, da como resultado dos tipos de percepciones: para el visitante, un cierto grado de desorientación; y para los miembros de Taym S.A. una falencia en la transmisión del sentido de pertenencia, puesto que al no identificarse visualmente dentro de la estructura edilicia generan la sensación que no son contemplados como activo humano, es decir que no son considerados por los directivos.

La función *organizacional* de la comunicación interna tampoco se cumple, puesto que la estructura organizacional de Taym S.A. es compleja. Se obstaculiza la generación estructuras integradas, con escasa presencia burocrática, sin departamentalismos y nucleadas en una unidad de dirección.

El organigrama funcional de Taym S.A. es un fiel reflejo del estilo organizacional implementado en Cliba y en el Grupo Cliba. La coherencia y correspondencia estructural de las tres instituciones es un aspecto a destacar. Si bien en una primera aproximación pueden resultar difíciles de interpretar, cuando se logra comprender la dinámica de las mismas se facilita su abordaje.

En este sentido, existe una clara concepción por parte de los entrevistados del modo en que se organiza funcional y estructuralmente Taym S.A. La mayoría plantea la división de la estructura en: áreas de soporte (Relaciones Institucionales, Recursos Humanos, Mantenimiento, Tecnología y Desarrollo, Administración y Mantenimiento)





que asisten tanto a Taym S.A. como a Cliba, y las áreas operativas que incluyen a Comercialización, Mantenimiento propio de Taym S.A. y Operación.

Conforman el personal de Taym S.A. individuos capacitados con un tipo de formación específica, que los califica técnicamente para influir en el know how de la organización, componiendo *tecnoestructura*, representada en su mayoría por las áreas de Desarrollo y Técnica y Mantenimiento.

La categorización y distinción de áreas de soporte y principales es un aspecto positivo en pos de la implementación de ISO 9001, puesto que se corresponde con el enfoque basado en procesos que la Norma establece como requisito. Otro aspecto positivo, es el hecho de presentar como parte integrante de la misma a las necesidades de los Clientes y su consecuente satisfacción.


A su vez, las estructuras organizacionales de las distintas áreas responden a un mismo patrón: son verticalistas, predomina la departamentalización, se diferencian claramente los directivos, mandos medios e inferiores, existe un alto grado de especialización en las tareas reflejado en una acentuada división del trabajo. Por otro lado, se logra identificar cuáles son las líneas de autoridad y las redes de comunicación.

De lo anterior se infiere que la finalidad de la comunicación interna a nivel organizacional de orientarse a facilitar las relaciones de intercambio y diálogo interno, con el objeto de acercar las decisiones del management a sus clientes internos y desburocratizar la dirección, la cual se ve imposibilitada por la misma estructura mencionada.

El análisis de la estructura organizacional, de los diagramas de procesos y la interpretación de las entrevistas, permitió identificar los públicos internos claves de Taym S.A., entre los que se deben producir los acontecimientos de tarea. En este sentido, se infiere que los responsables del área Comercial, Operaciones y Residuos Peligrosos respectivamente, son los sujetos que concentran la mayor cantidad de información operativa circulante. Pertenecen a las áreas principales de Taym S.A., y reciben información de los sistemas de soporte a nivel interno y externamente receptan los requisitos de los clientes.

Otra de las áreas de soporte, “Administración”, también concentra información en lo atinente a autorizaciones de solicitudes de compra, liquidaciones, facturación y cobranzas, cuentas a pagar y una serie de datos que facilitan el proceso administrativo de Taym S.A.





De acuerdo a lo que los entrevistados afirmaron, existe un cierto grado de estandarización de los procesos administrativos. Dicha estandarización, puede reducir en cierta medida los problemas que se derivan de la inexistencia de un sistema formal de comunicación. Sin embargo, al no estar integrados en una estrategia global de comunicación interna y la consecuente estandarización de los procesos de la misma a nivel Institucional, pierden eficacia y validez en el interior del sistema de la empresa.


El área comercial, asume un rol destacado en lo que refiere a la comunicación de la relación de tareas, en el sentido que centraliza toda la información proveniente de los clientes y delega las responsabilidades a las áreas correspondientes. Los procesos internos del área comercial también se encuentran estandarizados, siguiendo los principios organizacionales de Cliba. Se estandarizó el sistema de recepción de requisitos de los clientes y su consecuente seguimiento interno que incluye: Alta de Clientes, recepción de órdenes de compra y facturación del servicio, como así también, la definición de las políticas y objetivos institucionales y la elaboración de estrategias y planificación en el desarrollo de Nuevos proyectos.

Esta estandarización, es otro punto a favor que tiene Taym S.A. respecto a los requisitos necesarios para implementar la Norma ISO 9001, dado que ésta se focaliza en los procesos que tienen lugar desde la recepción de los requisitos del cliente hasta la satisfacción de los mismos.

Respecto a la comunicación externa, comercialización establece las directivas y lineamientos de acción que serán desarrolladas y ejecutadas por el área de soporte “Relaciones Institucionales”. En este sentido, se observa con claridad que el hecho de no contar con una planificación de comunicación estratégica, tiene como resultado la realización de acciones puntuales y aisladas para cumplimiento de diversos objetivos. Se concibe, de este modo, a la gestión de la comunicación como una herramienta que sirve a sólo a los fines comerciales, confirmando la visión limitada que la organización tiene respecto a dicha herramienta.

Las áreas de *staff*, denominadas áreas de soporte, se vinculan estrechamente con la dirección. El área de Relaciones Institucionales, si bien es un área de soporte, se puede decir que no cumple con la función de *staff* dado no contempla dentro de su competencia las técnicas y políticas de comunicación (“qué y para qué”), ya que el mismo Responsable del área sostiene que no se encuentra institucionalizada la comunicación de Taym S.A. así como tampoco existe dentro de la estructura alguien que la gestione.





El análisis de los diagramas de procesos y de interrelación de los mismo, así como también la interpretación de las entrevistas, permitieron identificar y conocer los subsistemas presentes en Taym S.A. y las relaciones que establecen entre sí por medio de *inputs*, *outputs* y *throghputs*.

Los subsistemas presentes en la organización se corresponden estrechamente con las áreas de soporte y centrales a las que se hizo referencia. En este sentido están presentes dentro de Taym S.A. los siguientes subsistemas:

- Dirección
- Comercialización
- Mantenimiento
- Operaciones
- Administración y Finanzas
- Recursos Humanos
- Desarrollo y Técnica
- Relaciones Institucionales
- Abastecimiento y suministro

Las explicaciones que los entrevistados realizaron respecto a las informaciones que diariamente reciben y envían desde sus áreas, fueron relativamente claras y lograron aportar una visión más acabada del fenómeno en cuestión. Tomando como referencia lo expuesto por los entrevistados y lo graficado por los diagramas, se pudo elaborar un “nuevo diagrama de procesos” en donde se visualiza con facilidad, por un lado, las interrelaciones entre cada subsistema, el flujo de *inputs*, *outputs* y *throghputs* y, por otro lado, las desviaciones y necesidades que a nivel comunicacional se perciben.

De acuerdo a lo planteado por los entrevistados, se pudo conocer cuales son los canales de comunicación interna que Taym S.A. posee, y analizar e indagar la utilidad, pertinencia, relevancia y eficacia de dichos canales para los públicos internos a los que se dirige.

En este sentido se identificó que la organización utiliza los siguientes soportes:

- Mail
- Reuniones Informales
- Informes, planillas pre establecidas
- Red de telefonía interna
- Red corporativa de celulares



- Tablero de control

En líneas generales, de acuerdo al análisis de los medios planteados por los entrevistados, existe un alto grado de informalidad en lo que respecta a las comunicaciones internas, dado que la organización no cuenta con medios y soportes comunicacionales propios que faciliten los procesos comunicativos como ser: reuniones formales, minutas de reunión, informes de área planificados, soportes de seguimiento de las informaciones, carteleras, boletines internos, entre otros. La informalidad también se ve reflejada en el hecho de privilegiar la comunicación oral por sobre la escrita, y en el trato que reciben los miembros de los mandos inferiores. Asimismo, éstos no cuentan con un soporte formal en donde puedan hacer sugerencias o reclamos, sino que por el contrario se les plantea la posibilidad “hablarlas libremente con sus superiores”. Este hecho es un indicador que permite deducir la falta de la promoción de un tipo de liderazgo participativo en el cual los miembros de Taym S.A. se sientan parte de la empresa, motivando y valorando al activo humano. Si bien se les plantea a los empleados la predisposición y receptibilidad por parte de la empresa a estos comentarios, el hecho de no darles las herramientas para hacerlo, deja a entrever una clara contradicción.

A nivel general se entiende por comunicación interna solo lo que respecta al ámbito operativo, puesto que ninguno de los entrevistados mencionó la transmisión de información institucional o corporativa, siguiendo con la lógica de la inexistencia del *objetivo de identidad institucional* que también persigue la comunicación interna y es necesario para la implementación de la norma a nivel organizacional.

Existen solo dos soporte *informativos* internos que son las planillas pre establecidas y los informes esporádicos, que al no estar contemplados en una política comunicacional pierden sistematicidad, utilidad y valor, tal como ocurre (por lo que se infiere) con el tablero de control de Taym S.A.


No existen soportes internos del tipo *comunicacionales*, por la misma razón de la falta de la gestión de la política y de la estrategia de la comunicación corporativa interna.

En línea con lo expuesto, también se pudo analizar cuáles son los vectores direccionales de la comunicación interna presentes en Taym S.A.

El mail cumple la función de ser un vector direccional *vertical, descendente y relativo*, que vincula a superiores y subordinados dentro de una misma área.

La totalidad de los entrevistados se refieren a la transmisión de información operativa, ninguno de ellos expone la comunicación ni recepción de información





institucional, ya sea que la misma provenga desde la dirección o desde el área de Relaciones Institucionales. De esto se infiere que no existe un vector direccional *vertical absoluto*, que se corresponde directamente con el hecho de no adjudicarle a la comunicación interna la función de cumplir con el *objetivo de identidad corporativa*.

Los procesos estandarizados en el área de Administración cumplen la función de vincular las distintas áreas, presentando, de este modo, otro vector de la comunicacional interna, que tiene una dirección *horizontal*, es decir al mismo nivel de áreas. Otro de los medios que imprime un grado de horizontalidad a los vectores comunicacionales, son las reuniones informales que se llevan a cabo entre los responsables de áreas, con la finalidad de realizar inter-consultas.

La presencia de la horizontalidad de la comunicación tiene su fundamento en la compleja estructura organizacional que Taym S.A. posee; siendo necesario vincular los distintos subsistemas pertenecientes al mismo nivel jerárquico con el objeto de facilitar los procesos internos, reduciendo los departamentalismos que obstaculizan el funcionamiento de este tipo de estructuras.


Dada la informalidad de las comunicaciones y la inexistencia de soportes formales de comunicación interna, no permitió realizar un análisis exhaustivo de los mensajes, puesto que no existe un material físico que facilite llevar a cabo este tipo de estudio. Por tal motivo, no se logró puntualizar la claridad de los contenidos a transmitir y la pertinencia de los mismos en función de los propósitos comunicacionales que persiguen. Esto se relaciona directamente con la inexistencia de función estratégica de la comunicación, que no permite distinguir cuales son los objetivos comunicacionales y los medios seleccionados para alcanzar dichos objetivos.

El estudio en este punto se realizó en relación a las tarjetas personales que forman parte del Sistema de soportes gráficos identificados y en relación a dos folletos institucionales (uno perteneciente al Grupo Cliba y otro a Taym S.A. corporativo) que componen el Sistema de piezas seriadas de comunicación gráfica.

Si bien los soportes analizados de ambos sistemas se corresponden directamente con medios de comunicación externa, se pudo arribar a conclusiones altamente significativas para ser contempladas en el objeto de estudio.

Por lo que se refiere a las tarjetas personales analizadas, se pudo detectar que la información que transmiten en algunos aspectos es confusa, dado que comunican erróneamente las actividades que cada UTE (Cliba y Taym S.A.) realizan. En este sentido, se vincula a Cliba con el desarrollo de actividades relacionadas con la





Ingeniería Ambiental y a Taym S.A. con la prestación de servicios de Tecnología ambiental. En realidad, Cliba es una organización que se dedica a la Higiene Urbana y Taym S.A. a la Ingeniería ambiental.

La comunicación errónea de las actividades de Taym S.A., sumado al hecho que en la misma tarjeta personal un miembro de la empresa presenta como contacto un mail con la extensión “Cliba” y la página de Cliba como sitio Web a visitar, continúa reforzando la carencia de identidad y personalidad propia de la organización.

En relación a las piezas seriadas de comunicación gráfica analizadas, se pudo determinar que las referencias a: la materialidad, plasticidad, motivación y valor, mantienen una clara coherencia y homogenización en la transmisión tanto del discurso identitario como de la información propia del soporte. Se pudo detectar que los contenidos son claros, apropiados y exactos para los propósitos de la comunicación.

La conclusión a la que se arriba luego del análisis del sistema de piezas seriadas de comunicación gráfica, es que plantea una clara incongruencia a nivel institucional y corporativo.


El Grupo Cliba, tal como lo expuso uno de los entrevistados, cuenta a nivel interno con una serie de medios de comunicación (Manual del Empleado, encuestas de clima, Casilla de correo de comunicaciones internas, carteleras, entre otros) y el correspondiente personal a cargo de su gestión, denotando una clara planificación de la misma. Por lo que se refiere a la comunicación externa (que fue el analizado) también se observa la presencia de una planificación y gestión profesionalizada, que da lugar al elaboración y materialización de dichos soportes.

Taym S.A. no refleja institucionalmente la estrategia que a nivel corporativo se concibe para la comunicación interna. La importancia de resaltar este punto se debe a que Taym S.A. a nivel estructural y funcional es un fiel reflejo del Grupo Cliba, pudiéndose inferir el hecho que la empresa adoptara del mismo modo la estrategia comunicacional.

Por último, se identificó la presencia de una barrera comunicacional del tipo cultural, en el sentido que los miembros de la empresa tienen como base la educación secundaria, factor que debe ser contemplado al momento de elaborar los mensajes a transmitir.

En síntesis, se puede decir que la problemática detectada a nivel comunicacional interno de Taym S.A. se vincula directamente con la falta de planificación estratégica de la misma. Como resultado directo, se identifica la





realización de acciones puntuales y aisladas para cumplimiento de diversos objetivos comerciales.

La comunicación a nivel operativo se manifiesta de un modo limitado, aislado y no sistematizado, dando lugar a un fenómeno en el que prima la ineficiencia, el desorden y la desinformación. Por otro lado, se percibe la inexistencia la transmisión de contenidos institucionales a los miembros de la empresa.

La situación actual en la que se encuentran los procesos de comunicación interna, obstaculizan la estandarización y la consecuente certificación de la Norma ISO.

Con objeto de brindar una solución profesional a dicha problemática, se considera acertado desarrollar una planificación estratégica de las comunicaciones internas, formalizando los soportes actuales y elaborando nuevos, estableciendo una política y objetivos comunicacionales a cumplir con los respectivos medios para evaluar su eficiencia sujeta a la mejora continua.

El profesional de Relaciones Públicas e Institucionales, respondiendo a las necesidades y falencias identificadas en relación a los resultados arrojados por este estudio, será el responsable de elaborar un plan de acción que incluirá diversas tácticas que permitan formalizar, sistematizar y estandarizar los procesos las comunicaciones internas de Taym S.A., con el fin de colaborar en la certificación de la Norma ISO 9001.



## 12. Análisis de Factibilidad

- *Política:* los diferentes entrevistados, en su mayoría pertenecientes a los mandos altos y medios de Taym S.A., tienen una alta expectativa respecto a los aportes que la presente investigación puede brindar en lo que refiere a la gestión de la comunicación interna.

- *Económica:* De acuerdo a los datos brindados por el Responsable Comercial, en cuanto los valores promedio de facturación mensual de Taym S.A., se percibe que la organización cuenta con los recursos necesarios llevar a cabo las mejoras en el sistema de comunicación interna. En este sentido la factibilidad es alta.

- *Técnica:* por lo que se refiere a las tecnologías necesarias para la realización de diversas tácticas del plan de acción propuesto, Taym S.A. hace uso de algunas herramientas y otras serán necesarias implementar.

- *Humana:* si bien no existe un responsable de comunicación interna de Taym S.A., la organización cuenta con personal capacitado para llevar a cabo este tipo de acciones comunicacionales como ser el Responsable de Relaciones Institucionales de la empresa o por el contrario, se puede capacitar al Responsable de “Sistema de gestión integrada de comunicación”. Lo anterior permite inferir que la factibilidad es alta. Teniendo en cuenta que en la organización no existe un responsable de la gestión de la misma, se considera altamente positiva la participación que el Profesional de Relaciones Públicas e Institucionales realice sobre esta temática.

- *Material:* la organización si bien no cuenta con una estructura edilicia propia, dentro de la infraestructura posee espacios propios que permiten el desarrollo de acciones comunicacionales.



## 13. Plan de Acción:

El lector encontrará en el presente apartado, el desarrollo de un Plan de Acción Profesional, que tiene como fin resolver la problemática detectada a lo largo del proceso de investigación. La problemática sobre la cual tiene justificación el presente plan es: *inexistencia de un sistema formal de comunicaciones internas operativas e institucionales, dando lugar a la generación de acciones aisladas no contempladas en una estrategia global de comunicación.*

### 13.1 Objetivo General del Plan de Acción:

Formalizar e integrar las acciones de Comunicación interna de Taym S.A. sede Córdoba, en un Plan de Relaciones Públicas e Institucionales que estandarice los procesos comunicación facilitando la implementación y certificación de la Norma ISO 9001.

### 13.2 Objetivos Específicos del Plan de Acción:

- Estandarizar y sistematizar la exteriorización de la identidad y el discurso organizacional de Taym S.A.
- Fortalecer los vínculos entre el personal de Taym S.A. y la organización, fomentando el sentimiento de pertenencia.
- Mantener informados a los miembros de Taym S.A. sobre diversos acontecimientos institucionales y operativos
- Generar un espacio propicio para la capacitación del público interno
- Formalizar encuentros que el personal de Taym S.A. mantiene en materia operativa, de resolución de conflictos y toma de decisiones y optimizar los resultados de los mismos
- Documentar la estandarización de los procesos de comunicación interna
- Sistematizar y formalizar los procesos de comunicación interna

### 13.3 Tácticas del Plan de Acción:


#### 13.3.1 Manual de Identidad Visual:

Objetivos del proyecto: estandarizar y sistematizar la exteriorización de la identidad y el discurso organizacional de Taym S.A.

Denominación: MANUAL DE IDENTIDAD VISUAL TAYM S.A. - CORDOBA

Naturaleza del proyecto: se solicitará la elaboración de una Manual de Identidad Visual de Taym S.A., sede Córdoba, en pos de la homogenización de los Sistemas de: Identificadores Visuales, Soportes Gráficos Identificados, Entorno,





Señalización del Entorno, Sistema de Piezas seriadas de Comunicación Gráfica, Sistema de soportes Audiovisuales y el Sistema de Actuaciones.

El diseñador gráfico que esté a cargo de la elaboración y desarrollo del Manual, deberá respetar el Logotipo Institucional de Taym S.A., los colores institucionales y la Tipografía utilizada por la empresa (Gill Sans). El Manual no tendrá como objetivo la redefinición de la Imagen institucional, sino que por el contrario, se focalizará en la estandarización de los diversos sistemas que componen la transmisión del discurso identitario de Taym S.A.; con la finalidad de lograr la exteriorización del mismo de un modo sistematizado, homogéneo y coherente.

El desarrollo profesional del Sistema de Señalización del Entorno, permitirá por su parte, incorporar y reforzar en la señalética interna y externa la presencia Institucional de Taym S.A. dentro la estructura edilicia en donde funciona la organización. Además, formalizará los diversos rótulos (informativos, direccionales, ornamentales, identificativos, entre otros) colaborando en la orientación en el espacio tanto interno como externo, de los públicos (visitantes, proveedores, empleados) que asisten a la organización.


Respecto a la indumentaria institucional, será necesario rediseñar el modelo y estilo de la misma, dado que se pretende poder identificar y diferenciar visualmente a los trabajadores de Taym S.A., para no ser confundidos con los de Cliba.

La táctica será evaluada por medio de la observación directa de los sistemas que integran el Manual de Identidad Visual. En este sentido, se realizará una grilla de observación en coordinación con el diseñador a cargo del desarrollo e implementación del mismo, estableciendo los indicadores a observar en cada sistema. El modelo de grilla respetará las directrices establecidas en los Apartado del Proceso de Comunicación Interna de Taym S.A., en el cual se presentan los modelos de “Informe de Conformidad y No conformidad”. De este modo, los ítems a observar serán presentados de forma tal que el sujeto que esté a cargo de la evaluación del Manual, determine si los componentes de cada sistema respetan o reflejan lo estandarizado en el Manual o no.

#### 13.3.2 Boletín Institucional:

Objetivos del proyecto: Fortalecer los vínculos con el personal, comunicando e informando a los miembros de Taym S.A. la cultura organizacional (misión, visión, valores, historia), nuevos proyectos organizacionales, novedades en lo referente al Sistema de Gestión de Calidad, cursos de capacitación, información relevante en lo





que refiere a la Gestión Ambiental y contenidos trascendentes provenientes del área de recursos humanos (seguridad, prevención de accidentes, entre otros)

Denominación del proyecto: BOLETAYM

Naturaleza del proyecto: el diseño y la distribución del contenido en referencia a la *materialidad, plasticidad y motivación* del soporte, estarán a cargo de un Diseño Gráfico. El aporte del mencionado profesional tiene como objeto respetar las pautas y directrices establecidas en el Manual de Identidad Visual, y a su vez proveer al boletín la referencia al *valor* necesaria para lograr la transmisión homogénea y sistemática del discurso identitario de Taym S.A..

Por su parte, el profesional de Relaciones Públicas e Institucionales, elaborará los contenidos informativos a comunicar, previo consenso con los directivos de la organización y el responsable de área de soporte de Recursos Humanos. La interdisciplinariedad que refleja el desarrollo de esta táctica, tiene como fin cumplir con una de las funciones de la comunicación interna en lo que refiere al objetivo de identidad corporativa.

Se pretende comunicar aspectos institucionales que permitan involucrar al personal de Taym S.A. en lo atinente a las diversas temáticas abordadas por el Boletín, así como también, brindar la posibilidad de participar de la elaboración de algunos contenidos aportando información o conocimientos propios que posea cada integrante y se ajusten a los fines de la publicación. En sentido, se concibe la posibilidad de incluir entrevistas a distintos empleados que tengan conocimientos específicos en determinadas temáticas y puedan, de este modo, aportar una valiosa visión a los contenidos.

El boletín se realizará bajo el formato digital cuya programación estará a cargo de un profesional del área de la informática (programador, informático o analista en sistemas), con el objeto de permitir el seguimiento y evaluación del mismo.

La programación del boletín comprenderá:

- La posibilidad de obtener datos cuantitativos respecto a la cantidad de boletines recibidos y leídos, boletines eliminados, boletines no leídos.
- Secciones a las cuales los lectores ingresan con mayor frecuencia diferenciadas por áreas a las que pertenecen los destinatarios (operaciones, comercial, administración, mantenimiento, etc.)



- Secciones que contienen el menor registro de ingresos diferenciadas por áreas a las que pertenecen los destinatarios (operaciones, comercial, administración, mantenimiento, etc.)
- Registro de cantidad de sugerencias enviadas y las áreas a las que corresponden dichas sugerencias
- Registro de participación en las encuestas incluidas en el boletín

Se segmentará en las siguientes secciones:


- *TAYM AL DÍA*: información institucional, nuevos proyectos, próximos curso de capacitación, nuevas incorporaciones de personal y ascensos, innovaciones en las prestaciones de los servicios, nuevos clientes, futuros proyectos, entre otros.
- *TQM*: información sobre el sistema de Calidad, objetivos de calidad, nuevos procesos, resultados de auditorías, mención de procesos destacados en la mejora continua, etc.
- *EL SECTOR*: Actualización de legislación aplicable, Aspectos ambientales de los procesos y sus impactos asociados, Evolución del desempeño ambiental, nuevas tecnologías, novedades de Cliba etc.
- *TIENE LA PALABRA*: entrevista a miembros de la empresa sobre diversos temas de interés a nivel institucional, organizacional, técnico, de recursos humanos, etc.
- *ENCUESTA*: se incluirá en esta sección encuestas de diversas temáticas sobre el conocimiento de los lectores en lo referente a aspectos institucionales, del SGC, del sector, entre otros.

Cabe hacer la salvedad, que dada la flexibilidad del soporte, no será necesario incluir en cada publicación la totalidad de las secciones. Se pretende jugar con el factor sorpresa, y presentar diversas secciones en distintas salidas.

Cumplirá una periodicidad bimestral, se intentará que la primera publicación coincida con alguna fecha alusiva para Taym S.A. (aniversario, evento empresarial interno, etc.). De no contar con la posibilidad de coordinar la entrega de Boletín con alguna fecha especial, se acordará con los directivos el lanzamiento del mismo.

Se entregará de forma personal a cada miembro de la organización vía mail y contando con la base de direcciones de correo de cada miembro. La entrega del Boletín se realizará en una fecha determinada, que se planificará estratégicamente con el fin de no hacerla coincidir con el día liquidaciones de sueldos.





Se evaluará la eficiencia del medio, con una encuesta publicada en el mismo, sugerencias efectuadas por medio del Buzón del CRM y comentarios realizados y registrados en las minutas de reunión.

En caso de obtener datos relativos a la no lectura de la herramienta relacionado con el acceso limitado a Internet por parte de algunos miembros de la organización, se contempla la posibilidad de, en un futuro, desarrollar la versión impresa del mismo.

Por último, es necesario resaltar que la programación del soporte se realizará una sola vez y para siempre, es decir que no será necesario contratar a un programador toda vez que se desee enviar el soporte. En este sentido, el costo de creación de la herramienta, se lo considera como inversión, puesto que la misma programación permitirá modificar los contenidos del Boletín manteniendo intactos los de diseño, la gráfica establecida y la distribución de los espacios.

#### 13.3.3 Cartelera:

Objetivo del proyecto: Mantener informados a los miembros de Taym S.A. sobre diversos acontecimientos institucionales y operativos.


Denominación: INFORMATE

Naturaleza del proyecto: este soporte tiene la finalidad de brindar información específica a la totalidad de los miembros de la organización con un alto grado de inmediatez. Se incluirán diversos contenidos como ser: política de calidad, objetivos de calidad, información relevante del sistema de calidad (directrices, instrucciones, reglas para el trato de clientes, entre otros). Se coordinará con Recursos Humanos la realización y comunicación de distintos eventos internos que serán comunicados en la cartelera con el fin de reforzar la convocatoria y por otro lado, en caso de llevarse a cabo eventos de esparcimiento (competencias deportivas, artísticas y otro tipo de destrezas y habilidades) se darán a conocer los resultados de las mismas (equipo ganador del campeonato de fútbol, mejor compañero de área, etc.).

Por otro lado, también se comunicarán noticias trascendentes a nivel organizacional y novedades relacionadas con la Gestión Ambiental.

Se darán a conocer los cursos de capacitación con los correspondientes contenidos a dictar, lugar, hora y fecha del mismo. Se incluirán contenidos de carácter social, aportados por el área de Recursos Humanos en lo referente a cumpleaños, nacimientos, casamientos, graduaciones, etc.





Al tratarse de informaciones puntuales, se establecerá un procedimiento de actualización específico en pos de evitar la pérdida de vigencia de la información. La presencia máxima de un comunicado oscilará entre las dos y tres semanas de duración, dependiendo de la temática en cuestión y la mínima podrá ser de 24 hs. en caso de los cumpleaños (que deberán ser actualizados permanentemente) o 72 horas.

La información será presentada en una hoja A4, respondiendo al diseño de dicho soporte que el Manual de Identidad Visual determine. Se acordará y coordinará con un Diseñador Gráfico la distribución de los contenidos de cada hoja, con el objeto de lograr el mayor impacto visual posible.

Se asignará a un miembro de la organización, la responsabilidad de la actualización de la cartelera. Se facilitará el proceso de actualización segmentando la información en cada página. Es decir que a cada A4 se le asignará una temática a tratar. A modo de ejemplo, se expondrá un lineamiento a seguir:

Hoja 1: Información Institucional.

Hoja 2: Información Gestión Ambiental.

Hoja 3: Información del Sistema Gestión de Calidad (política de Calidad, Objetivos del SGC, modificaciones de indicadores de un proceso, resultados de auditorías de procesos, entre otros).

Hoja 4: Nueva norma de Seguridad e Higiene.

Hoja 5: Cursos.

Hoja 6: Sociales.

En las encuestas aplicadas al personal, bien sean las publicadas en el Boletín Institucional o en las entregadas en los cursos de Capacitación, se consultará a los miembros de la organización el medio por el cual se enteraron acontecimientos o novedades, incluyendo como ítem de respuesta a la Cartelera, con el objeto de conocer el grado en el que este medio actúa como soporte de información. También se registrará la cantidad de las sugerencias recibidas en el Buzón que se efectúen sobre la Cartelera y se procederá a realizar el seguimiento de la implementación de aquellas que hayan sido aprobadas por la Dirección.

#### 13.3.4 Estandarización de la organización de cursos de capacitación existentes

Objetivos del proyecto: generar un espacio propicio para la capacitación del público interno de Taym S.A. en lo referente a la implementación del Sistema de Calidad, a la utilización del software CRM y a contenidos que a nivel operativo, técnico y de desarrollo de tareas que se consideren relevantes transmitir.



### Denominación: QUÉ HAY DE NUEVO

Naturaleza del proyecto: Los cursos de capacitación se realizarán con tres finalidades distintas. Por un lado, se pretende involucrar al personal en la implementación de Sistema de Calidad que implica la modificación de ciertos hábitos laborales tradicionales y rutinarios, en pos del cumplimiento de determinados requisitos que la Norma ISO 9001 establece. En segundo lugar, se persigue lograr la adaptación al uso del software CRM a implementar en la organización. Dicho software será utilizado por la totalidad de los miembros de Taym S.A., por lo que se impone la necesidad de contar con la capacitación pertinente que facilite la implementación del mismo. Por último, los cursos también tendrán como objetivo formar a los miembros de diversas áreas, en temáticas particulares relacionadas con las actividades que cada uno desarrolla. En este sentido, se determinarán los contenidos de los cursos en relación a las necesidades identificadas por el área de Recursos Humanos.

La modalidad del dictado de los cursos dependerá de la temática a abordarse. Por lo cual, existirán cursos obligatorios cuyos temas centrales serán los atinentes al Sistema de Calidad y al software CRM. Podrán incluirse en esta modalidad algunos cursos cuyos objetivos sean la formación de determinadas temáticas operativas y técnicas, como ser: mecánica, capacitación en el manejo de nuevas maquinarias, clasificación, tratamiento y evolución de residuos peligrosos, entre otros.


Los cursos optativos se comunicarán en la cartelera y se reforzará con el envío de un mail explicativo en donde se informará a los potenciales asistentes, los contenidos del curso, su duración, fecha y lugar de realización, referencias curriculares sobre los profesionales a cargo del dictado del mismo, se incluirá un link para inscribirse, etc. Los contenidos de este tipo de cursos a modo de ejemplo podrán ser: seguridad laboral, prevención de accidentes, gestión ambiental eficiente, entre otros.

Uno de los factores motivantes para lograr una amplia participación de los cursos optativos, será el otorgamiento de certificados que avalen la capacitación recibida, emitida por autoridades competentes.

La organización de los cursos estará a cargo del Responsable del área de Relaciones Institucionales.

Se entregará a los participantes una mini encuesta al comienzo del curso que será recolectada al finalizar el mismo. En la encuesta se pretenderán evaluar aspectos atinentes a la calidad de la organización del curso. En este sentido se consultará a los





asistentes sus opiniones y sugerencias respecto a la anticipación con la que fueron comunicados sobre el dictado del curso, materiales y recursos utilizados y faltantes, dinámicas y grado de participación en el mismo, percepciones sobre el capacitador, sobre los contenidos dictados, sobre la distribución del espacio, entre otros.

Los resultados de las encuestas serán analizados y evaluados de modo que permitan adaptar la organización y desarrollo de los cursos a las expectativas de los miembros de la empresa tienen sobre los mismos, a fin de fomentar la participación e interés en este tipo de actividades.

#### 13.3.5 Sistema de Reuniones:

Objetivo del proyecto: Formalizar encuentros que el personal de Taym S.A. mantiene en materia operativa, de resolución de conflictos y toma de decisiones y optimizar los resultados de los mismos

Denominación: LA UNIÓN HACE LA FUERZA


Naturaleza del proyecto: se categorizarán los encuentros en tres tipos de reuniones:

- De área: serán reuniones semanales que convocará a los miembros de un área y el responsable de la misma. Se tratarán temas operativos, se evaluarán los resultados y las dificultades del área, se concertarán los objetivos a cumplir en las próximas semanas, entre otros. Estos encuentros también permitirán resolver conflictos que hayan surgido en el área entre el personal de la misma y, por otro lado, serán un medio para obtener sugerencias de los empleados sobre diversas temáticas.

- Inter-áreas: este tipo de encuentros podrá llevarse a cabo un modo programado, o bien, espontáneamente.

Las reuniones Inter-área programadas, se llevarán a cabo mensualmente o cada 20 días (a convenir con lo que la Dirección de Taym S.A. considere más oportuno), estarán integradas por los responsables de cada área y, de ser necesario, por personal de áreas. El objetivo de los encuentros será dar a conocer al resto de los responsables de áreas, las actividades, novedades, proyectos y dificultades presentes en cada Departamento. Se pretende mantener actualizados a los mandos medios y superiores sobre los acontecimientos de tareas que tiene lugar en los distintos subsistemas de la empresa y así como también motivar al desarrollo de actividades interdisciplinarias. También se podrán tratar temas puntuales a resolver a





nivel institucional, que impliquen la necesidad de contar con opiniones especializadas de los responsables de áreas.

Los encuentros espontáneos, serán los que surjan en el día a día laboral, en los cuales se requiera realizar consultas puntuales sobre temas operativos. También se recurrirá a este tipo de encuentros en caso que sea necesario tomar de decisiones rápidas en pos de solucionar algún tipo crisis que afecten la prestación de servicio.

-Institucionales: estas reuniones tendrán lugar semestralmente, con el objeto de dar a conocer a la totalidad de los miembros de la organización, la situación en la que se encuentra la empresa, los nuevos proyectos, resultados de áreas, incorporaciones de personal, nuevos clientes, resultados arrojados por evaluaciones del Sistema de Calidad implementado, incorporación de nuevas tecnologías, entre otros.

Para la realización de este tipo de encuentros, se adoptará el formato de simposio, en donde los directivos, responsables de áreas y consulotes del SGC (de ser necesario) presentarán a la totalidad de los miembros de diferentes temáticas. Se generará un espacio propicio que dé lugar al diálogo con el personal, fomentando el planteo de sugerencias, observaciones y opiniones sobre las temáticas abordadas. La organización de este tipo de encuentros estará a cargo del Responsable de Relaciones Institucionales.

Se evaluará la eficiencia del mismo, por medio de una encuesta que será aplicada al personal de la empresa y se la entregará la momento de ingresar al simposio y se la receptará al finalizar el mismo.

Sistematización:

La totalidad de las reuniones se estructurarán del siguiente modo:

Previo a la realización del encuentro se enviará vía Mail el temario de reunión correspondiente, elaborado por el responsable del área. Dicho temario será extraído del CRM, y se incluirá el inciso denominado “otros temas” a fin de poder tratar algún aspecto relevante que no haya sido cargado en el Software.

Se fijará día y horario de reunión, que será respetado semanalmente, mensualmente y semestralmente, de acuerdo al tipo de reunión que se lleve a cabo.

Durante el Encuentro:

Presentación del objetivo de reunión

Determinación del tiempo de duración del mismo, puntualizando el horario de finalización.

Exposición y debate de los contenidos respetando el orden del temario





Cierre del encuentro

Pos encuentro (los encuentros espontáneos Inter-áreas deberán respetar este requisito, no así los anteriores por la misma naturaleza de la reunión)

Elaboración de la minuta de Reunión (el Responsable de área podrá redactarla personalmente o designar a un colaborador a cargo)

Envío de minuta de Reunión a los participantes y a aquellos sujetos que por diversos motivos no estuvieron presentes.

Los encuentros serán moderados por el Responsable del área.

Serán evaluados teniendo en cuenta el registro de la actividad en el CRM, en donde el responsable de área deberá cargar la acción correspondiente a la convocatoria a la reunión y el consecuente envío de temario; por otro lado, una vez elaborada la minuta, también deberá cargarse en el sistema la acción de envío de minuta. Por otro lado, el registro de este tipo de acciones permitirá obtener datos cuantitativos de la cantidad de encuentros desarrollados, postergados y cancelados, que serán plasmados en el informe de Reuniones que el CRM emite. En este sentido se podrán analizar las desviaciones de los indicadores planteados en el Procedimiento de Comunicación interna, que serán controlados semestralmente.

13.3.6 Apartado Proceso de Comunicación a incorporar en el Manual de Calidad de ISO 9001 de Taym S.A.


Objetivo del proyecto: Documentar la estandarización de los procesos de comunicación interna

Denominación: PROCEDIMIENTO COMUNICACIÓN INTERNA (R0507-000).

Naturaleza del proyecto: se elaborará el procedimiento de Comunicación Interna que será incluido en el Manual de Calidad de Taym S.A. El apartado se realizará teniendo como referencia el material que se presenta en el Manual de Calidad del Grupo Cliba. Con el fin de brindarle continuidad y homogenización del sistema de Calidad a implementar por Taym S.A., se tomarán como guía los contenidos del Procedimiento Comunicación Interna elaborados y auditados a nivel Corporativo, para elaborar el procedimiento propio de comunicación interna de Taym S.A.

Se incluirá el diagrama de flujo de información, la matriz de autoridades y responsabilidades a respetar en el procedimiento, la limitación y explicación de las responsabilidades de la Dirección en materia de comunicación de acuerdo a los





requisitos de la Norma, los inputs y outputs del proceso, y demás requisitos que ISO establece para el apartado de Comunicación Interna.

Por otro lado, se incluirán modelos de:

- Informes de no conformidad
- Formulario de Solicitud de acción correctiva y preventiva

Se anexarán como material de consulta modelos de:

- Temario de Reunión
- Minuta de Reunión
- Informe CRM
- Modelo de encuesta de los cursos de capacitación

Si bien estos últimos soportes no forman parte de los requisitos de la norma, se considera necesario incluirlos en el apartado, a fin que quién esté a cargo de la gestión de la Comunicación Interna, pueda consultar este material que servirá como guía para lograr la efectividad del funcionamiento del proceso.

Se procederá a realizar la auditoria de comunicación interna descrita en el mismo Procedimiento, con el objeto de evaluar la vigencia de éste documento y determinar las desviaciones respectivas a cada uno de los indicadores planteados en el mismo.

#### 13.3.7 Software CRM

Objetivo del proyecto: sistematizar y formalizar los procesos de comunicación interna


Denominación: CRM

Naturaleza del proyecto: el software CRM (Customer Relationship Management) será la herramienta a implantar, que por excelencia permitirá formalizar y estandarizar los procesos de comunicación interna, comprendiendo los distintos vectores direccionales de la información: horizontales, verticales (ascendentes, descendentes, absolutos y relativos) y transversales.

La Gestión de Relación con Clientes (CRM) tiene como objetivo proporcionar una serie de procesos orientados al cliente a través de los distintos departamentos y áreas que componen la organización.

La finalidad del sistema es vincular y comprometer a la totalidad del personal en la satisfacción de los requisitos del cliente, dando lugar a la retención de los mismos y la atracción de nuevos.





Para una correcta adaptación e implementaron del sistema, será fundamental al contar con los recursos necesarios para la educación y formación de los miembros de Taym S.A. y dirigir cuidadosa y planificadamente la estrategia CRM a lo largo de toda la empresa. Supone un cambio en los procesos interno y la involucración y el compromiso de la totalidad de los empleados de Taym S.A. para que tenga éxito.

Si bien la marca “CRM” es propiedad intelectual de Microsoft así como también el software, se procederá a solicitar la creación del sistema a un profesional del área (Analista en sistemas, Ing. en informática, entre otros). Se pretende adaptar el Software a las necesidades propias de Taym S.A. y a su realidad organizacional (servicios, base de datos de clientes, áreas, etc.). En este sentido, se procederá a la adquisición de la licencia de algún software freeshare on-line que permita realizar las modificaciones y adaptaciones pertinentes. A través de la contratación de un programador desarrollarán, gestionarán e implementarán dichas modificaciones.

La adquisición de este tipo de licencias tiene como finalidad reducir los costos que implicarían el desarrollo e implementación de este tipo de herramientas en su totalidad.


En el marco de la norma ISO 9001, se considera que esta herramienta aportará un valor agregado a la consecución de los objetivos de la misma. En este sentido, el principal requisito de ISO 9001 es la “Satisfacción del Cliente” que se logra tras una serie de procesos internos que finalizan con la prestación del servicio (en el caso de Taym S.A.). Al estandarizar la realización de los procesos, por un lado a nivel normativo (con la certificación de ISO 9001) y, por otro lado, al implantar una herramienta de gestión focalizada en el cliente, se deduce claramente la correspondencia y complementariedad de ambas estandarizaciones, y el valor agregado que aporta el CRM al Sistema de Gestión de Calidad.

El CRM será utilizado por todos los miembros de Taym S.A., si bien, los responsables de área, personal administrativo, directivos y algunos integrantes del área de “Desarrollo y Técnica” y “Comercialización”, serán los que más utilidad le darán al sistema.

La idea del sistema es registrar todas las acciones que se realicen en materia operativa, administrativa, comercial y de dirección dentro de Taym S.A., con el fin de facilitar su seguimiento y la gestión de las mismas.

El diseño del sistema, contemplará la adjudicación de un nombre de usuario y contraseña para cada miembro de Taym S.A., con el objeto que cada uno de los integrantes pueda acceder al mismo y registrar sus acciones. Se determinarán en





coordinación con la dirección de Taym S.A., las categorías y perfiles de los usuarios del sistema.

La carga de las acciones implicará adjudicarle a cada una la respectiva fecha de vencimiento de la misma, el responsable del seguimiento y el contenido de dicha acción. El mismo sistema acusará el “vencimiento” la acción (en caso de no haberse concretado una nueva carga o en caso de no haber sido ejecutada). El responsable de Recursos Humanos podrá de este modo hacer un seguimiento del nivel de desempeño de los trabajadores de Taym S.A. y el consecuente proceso a seguir para la mejora y efectividad del mismo. Motivo por el cual, será necesario desarrollar un manual de soporte de Recursos Humanos que especifique las sanciones correspondientes a la omisión de cargas, seguimiento y ejecución de las acciones.

Por otro lado, Recursos Humanos también tendrá a su cargo la promoción de políticas de impulso para motivar e involucrar a los empleados en el uso del sistema. Se pretende con esto, que el personal de Taym S.A. pase de concebirse como un simple usuario del CRM a percibirse como informante y comunicador (creador de contenido).

A nivel comunicacional, el CRM se diseñará de modo tal que permita vincular los datos cargados, reunirlos y presentarlos en un Informe de Gestión. El informe de gestión a su vez, será segmentado en:

- Informes de área
- Informe de seguimiento de clientes
- Informe de resultados organizacionales
- Informes de Reunión


Se prestará fundamental atención en lo referente a la preservación del contenido y la seguridad el sistema, en el momento del diseño del mismo.

No todos los empleados podrán acceder a todos los contenidos del sistema. Por ejemplo, algunos empelados tendrán restringido su acceso a informaciones confidenciales de la Dirección, del área Administración (en cuanto a facturaciones o datos financieros), y otro tipo de informaciones que a nivel organizacional se consideren de “carácter privado”. A estos datos tendrá acceso sólo el personal que está involucrado en la gestión y realización de dichas acciones.

Existirá un Link denominado “Sugerencias y comentarios”, en el cual los usuarios podrán expresar opiniones diversas (con la posibilidad de elegir su carácter de anónimo o personalizado), que el mismo sistema categorizará en:

- Opiniones sobre el sistema, su utilidad y funcionamiento



- 
- Sugerencias de mejoras de sistema y de prácticas organizacionales
  - Reclamos de carácter organizacional y operativo
  - Y otros a considerar por la Dirección.

Por lo que respecta al Link “Temario de Reunión”, se pretende que los miembros de cada área incluyan los temas que consideren importantes tratar en los encuentros programados de cada departamento.

El sistema estará sometido a la mejora continua, como todos los procesos que se integren a la organización en el marco de la gestión del Sistema de Calidad de Taym S.A. De este modo se evaluará de acuerdo a los indicadores expuestos en el Procedimiento de Comunicación interna. También se evaluará teniendo en cuenta las cantidades de sugerencias y opiniones efectuadas en el Buzón.



# CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

## 14. Cronograma de Actividades:

Táctica	Actividad	Año 2007					Año 2008							
		Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
<b>MANUAL DE IDENTIDAD VISUAL TAYM S.A.- CORDOBA</b>	Planificación y diseño													
	Presupuesto de impresión													
	Impresión													
	Implementación													
	Evaluación													
<b>BOLETÍN INSTITUCIONAL</b>	Planificación y diseño													
	Presupuesto													
	Diseño Gráfico													
	Programación													
	Implementación													
<b>CARTELERA</b>	Seguimiento													
	Evaluación													
	Planificación y diseño													
	Presupuesto													
	Implementación													
<b>ESTANDARIZACIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN EXISTENTES</b>	Actualización													
	Planificación y diseño													
	Presupuesto													
	Implementación													
	Control													
<b>SISTEMA DE REUNIONES</b>	Evaluación													
	Planificación													
	Implementación													
	Control													
	Evaluación													
<b>PROCEDIMIENTO DE COMUNICACIÓN INTERNA</b>	Planificación y diseño													
	Impresión													
	Implementación													
	Evaluación													
	Planificación y diseño													
<b>SOFTWARE CRM</b>	Presupuesto													
	Programación													
	Implementación													
	Seguimiento													
	Evaluación													
<b>EVALUACIÓN FINAL</b>														



15. Presupuesto

NOMBRE DE LA TÁCTICA	COSTO
MANUAL DE IDENTIDAD VISUAL DE TAYM S.A.- CÓRDOBA <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración y diseño</li> <li>Impresión</li> </ul>	\$15.000 \$200
BOLETAYM <ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño Gráfico</li> <li>Programación</li> <li>Honorarios RPI 20 hs. Mensuales \$500</li> </ul>	\$350 \$2.500 \$4.500
INFORMATE <ul style="list-style-type: none"> <li>Materiales y fabricación del soporte</li> <li>Papel blanco, A4, 80 grs.</li> <li>Tinta color y negro</li> </ul>	\$500 \$12 \$75
QUÉ HAY DE NUEVO <ul style="list-style-type: none"> <li>Honorarios capacitador por 4hs. diarias según temática a tratar por curso \$400</li> <li>Coffee para 40 personas por curso \$200</li> <li>Honorarios RPI 20 hs mensuales \$500</li> </ul>	\$800 \$400 \$1000
LA UNIÓN HACE LA FUERZA <ul style="list-style-type: none"> <li>Papel blanco A4 80 gr</li> <li>Tinta negra</li> <li>Honorarios RPI 20hs mensuales</li> </ul>	\$12 \$30 \$500
PROCEDIMIENTO COMUNICACIÓN INTERNA (R0507-000) <ul style="list-style-type: none"> <li>Papel blanco A4, 90 grs</li> <li>Tinta color y negro</li> <li>Honorarios RPI 80 hs mensuales \$1.600</li> </ul>	\$18 \$75 \$3.200
CRM <ul style="list-style-type: none"> <li>Adquisición de licencia de software freeshare anual</li> <li>Programación \$2500 por mes</li> <li>Mantenimiento del sistema 10 hs mensuales \$200</li> <li>Honorarios RPI 10hs mensuales \$250</li> </ul>	\$120 \$5000 \$1800 \$500
EVALUACIÓN FINAL <ul style="list-style-type: none"> <li>Honorarios RPI 80hs mensuales</li> </ul>	\$1.600
<b>TOTAL</b>	<b>\$38.192</b>



16. Evaluación:16.1 Evaluación de las tácticas

Resultados Esperados	Resultados Logrados	Resultados Inesperados	Método/Técnica
MANUAL DE IDENTIDAD VISUAL TAYM S.A. CORDOBA: Estandarizar y sistematizar la exteriorización de la identidad y el discurso organizacional de Taym S.A.			Observación directa de los sistemas que integran el Manual de Identidad Visual. Grilla de observación
BOLETAYM Fortalecer los vínculos con el personal.			Análisis de datos proporcionados por los informes provenientes de la propia programación de la herramienta y de los resultados de las encuestas publicadas en la misma.
INFORMATE Mantener informados a los miembros de Taym S.A. sobre diversos acontecimientos institucionales y operativos.			Análisis de las sugerencias recibidas en el Buzón que se efectúen sobre la Cartelera. Análisis de las encuestas aplicadas en otras tácticas en las que se incluya el modo en el se enteró el personal sobre la actividad a la cual está asistiendo.
QUÉ HAY DE NUEVO Generar un espacio propicio para la capacitación del público interno			Encuesta aplicadas a los participantes del curso.



Resultados Esperados	Resultados Logrados	Resultados Inesperados	Método/Técnica
<b>LA UNIÓN HACE LA FUERZA</b> Formalizar encuentros que el personal de Taym S.A. mantiene en materia operativa, de resolución de conflictos y toma de decisiones y optimizar los resultados de los mismos.			Análisis de datos proporcionados por los informes provenientes del sistema CRM.
<b>PROCEDIMIENTO COMUNICACIÓN INTERNA (R0507-000)</b> Documentar la estandarización de los procesos de comunicación interna.			Auditoria de comunicación interna.
<b>CRM</b> Sistematizar y formalizar los procesos de comunicación interna.			Análisis de las sugerencias recibidas en el Buzón. Auditoria de comunicación interna.


### **16.2 Evaluación Global:**

A fin de evaluar la totalidad del Proyecto de Intervención se aplicarán los mismos instrumentos utilizados en la etapa de exploración, fin de contrastar los resultados obtenidos.

En este sentido, se aplicarán entrevistas en profundidad a los mandos medios y superiores de la organización, se realizará el análisis de los datos proporcionados por los documentos y soportes comunicacionales escritos presentes en Taym S.A. y por medio de la observación directa, se evaluará la vigencia y aplicación del Manual de Identidad Visual.

Por otro lado, se considera acertado incluir en la evaluación la percepción de los miembros de la organización en lo que respecta al fenómeno de estudio. De este modo, se realizarán cinco Focus Group que serán moderados por un profesional del área del marketing, quien haciendo uso de una guía de pautas elaborada por el





profesional de Relaciones Públicas, recogerá datos cualitativos relevantes de cada ítem trabajado en el grupo de foco.

El análisis de los datos cualitativos, estará a cargo del profesional de Relaciones Públicas, quién obtendrá opiniones, sugerencias, percepciones y reclamos de las diversas herramientas comunicacionales implementadas. Estos resultados no sólo permitirán conocer la eficiencia de los soportes comunicacionales, sino que también facilitará la adaptación de dichas herramientas a las exigencias del público interno.

Los grupos estarán conformados por 7 miembros de la organización, pertenecientes a diversas áreas. Se realizará un muestreo aleatorio, no probabilístico por conveniencia, utilizando la base existente de datos de los empleados de Taym S.A.

Se pretende, a través de la aplicación de dichos instrumentos, constatar si el objetivo de intervención se cumplió en su totalidad o parcialmente. En el caso de obtener desviaciones sobre los resultados esperados, se identificarán los causantes de dichas desviaciones.

La evaluación se implementará al finalizar el cronograma establecido y las actividades comprendidas en el mismo.



# FLUJO DE CAJA

## 17. Flujo de Caja

CASHFLOW Ago. 2007- Ago. 2008														
<b>INGRESOS</b>														
Concepto	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Marz	Abr	May	Jun	Jul	Ago	TOTAL
MANUAL DE IDENTIDAD VISUAL	\$ 3.750,00	\$ 3.750,00	\$ 3.750,00	\$ 3.750,00	\$ 200,00									
BOLETAYM		\$ 350,00	\$ 500,00	\$ 2.000,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	
INFORMATE	\$ 587,00													
QUÉ HAY DE NUEVO	\$ 500,00			\$ 600,00				\$ 1.100,00						
LA UNIÓN HACE LA FUERZA	\$ 542,00													
PROCEDIMIENTO DE COMUNICACIÓN INTERNA	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 93,00											
SOFTWARE CRM	\$ 370,00	\$ 250,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	
EVALUACIÓN FINAL													\$ 1.600,00	
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 7.349,00</b>	<b>\$ 5.950,00</b>	<b>\$ 6.843,00</b>	<b>\$ 8.850,00</b>	<b>\$ 900,00</b>	<b>\$ 700,00</b>	<b>\$ 700,00</b>	<b>\$ 1.800,00</b>	<b>\$ 700,00</b>	<b>\$ 700,00</b>	<b>\$ 700,00</b>	<b>\$ 700,00</b>	<b>\$ 2.300,00</b>	<b>\$ 38.192,00</b>
<b>EGRESOS</b>														
Concepto	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	TOTAL
MANUAL DE IDENTIDAD VISUAL														
Elaboración y diseño	\$ 3.750,00	\$ 3.750,00	\$ 3.750,00	\$ 3.750,00										
Impresión					\$ 200,00									
BOLETAYM														
Diseño Gráfico		\$ 350,00												
Programación			\$ 500,00	\$ 2.000,00										
Honorarios RPI					\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	
INFORMATE														
Materiales y fabricación del soporte	\$ 500,00													
Cartuchos impresora	\$ 75,00													
Resma de papel	\$ 12,00													
QUÉ HAY DE NUEVO														
Diseño y Planificación	\$ 500,00							\$ 500,00						
Coffee				\$ 200,00				\$ 200,00						
Honorarios capacitador				\$ 400,00				\$ 400,00						
LA UNIÓN HACE LA FUERZA														
Planificación	\$ 500,00													
Resma de papel	\$ 12,00													
Tinta negra	\$ 30,00													
PROCEDIMIENTO COMUNICACIÓN INTERNA														
Honorarios RPI de elaboración	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00												
Impresión			\$ 93											
SOFTWARE CRM														
Adquisición de licencia	\$ 120,00													
Planificación y diseño	\$ 250,00	\$ 250,00												
Programación			\$ 2.500	\$ 2.500,00										
Mantenimiento					\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	
EVALUACIÓN FINAL														
Honarios RPI													\$ 1.600,00	
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 7.349,00</b>	<b>\$ 5.950,00</b>	<b>\$ 6.843,00</b>	<b>\$ 8.850,00</b>	<b>\$ 900,00</b>	<b>\$ 700,00</b>	<b>\$ 700,00</b>	<b>\$ 1.800,00</b>	<b>\$ 700,00</b>	<b>\$ 700,00</b>	<b>\$ 700,00</b>	<b>\$ 700,00</b>	<b>\$ 2.300,00</b>	<b>\$ 38.192,00</b>
<b>FLUJO</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>



### 18. Conclusión

En líneas generales se puede decir que el presente Trabajo de Aplicación Profesional brindó una solución integral en lo referente a la estandarización de los procesos de comunicación interna de Taym S.A. sede Córdoba.

A lo largo del trabajo de campo, se pudo determinar el estado actual de los procesos de comunicación interna de la organización objeto de estudio, en el marco de la certificación de la Norma ISO 9001. Los resultados de la investigación exploratoria, permitieron detectar una problemática a nivel comunicacional interno existente en Taym S.A.

Puntualmente, se pudo determinar que la comunicación a nivel operativo se manifestaba de un modo limitado, aislado y no sistematizado, dando lugar a un fenómeno en el que prima la ineficiencia, el desorden y la desinformación. Por otro lado, se percibió la inexistencia de la transmisión de contenidos institucionales a los miembros de la empresa. Esto se vincula directamente con la falta de planificación estratégica de la comunicación interna de Taym S.A., materializada en la realización de acciones puntuales y aisladas para el cumplimiento de diversos objetivos comerciales.


La mencionada situación en la que se encontraban los procesos de comunicación interna, obstaculizaban la estandarización y la consecuente certificación de la Norma ISO.

Con objeto de brindar una solución profesional a las necesidades y falencias comunicacionales identificadas, se consideró acertado desarrollar una planificación estratégica de las comunicaciones internas, formalizando los soportes actuales y elaborando nuevos, estableciendo una política y objetivos comunicacionales a cumplir con los respectivos medios para evaluar su eficiencia sujeta a la mejora continua.

En este sentido, el profesional de Relaciones Públicas e Institucionales, elaboró un Plan de Acción, que incluyó diversas tácticas que tuvieron como objetivo formalizar, sistematizar y estandarizar los procesos las comunicaciones internas de Taym S.A., con el fin de colaborar en la certificación de la Norma ISO 9001 y en la transmisión de los contenidos institucionales.

Por último, es necesario mencionar la pertinencia y relevancia del accionar profesional del Relacionista Público en materia de comunicaciones internas en el marco de la certificación de las Normas ISO. En este sentido, las Normas sostienen que un proceso eficaz de comunicación interna contribuye al éxito del sistema de gestión de la calidad de cualquier organización. Por el contrario, muchos





de los problemas que se presentan en el sistema de gestión de la calidad de una organización con frecuencia tienen su origen en una comunicación *deficiente*.

De lo anterior se deduce claramente la necesidad de contar con un profesional de Relaciones Públicas e Institucionales que se encargue de gestionar estratégicamente las herramientas y soportes comunicacionales a nivel interno que permitan elevar el entendimiento de los miembros de la organización y su consecuente participación y compromiso con los procesos del sistema de gestión y la política de calidad a implementar.

La intervención de un profesional de Relaciones Públicas e Institucionales, garantiza el desarrollo e implementación de herramientas comunicacionales acordes a la realidad organizacional, no solo a los fines de la certificación de Normas ISO, sino también, a los fines de la optimización de la circulación de información operativa e institucional de modo eficiente y eficaz.



19. Bibliografía

- AVILIA LAMMERTYN, Roberto E.; *Relaciones Públicas: Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora Tercera Edición*, Bs. As. Ed. Revista Imagen, 1999.
- BONILLA GUTIÉRREZ, Carlos; *La comunicación, función básica de las Relaciones Públicas*, México, Editorial Trillas, 1988.
- CHAVEZ, Norberto; *La imagen corporativa*, Barcelona, Ed. G. Pili, 1996
- DALLERA, Osvaldo; *Signos, comunicación y sociedad*, Buenos Aires, Ed. Don Bosco, 1996
- ELÍAS, Joan; MASCARAY, José; *Más allá de la comunicación interna*. Barcelona, Ed. Gestión 2000, 1998.
- ETKIN, Jorge; *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*, Ed. Prentice Hall., 2000.
- ETKIN, Jorge; *La doble moral en las organizaciones*, Ed. Mc Graw Hill, 1994
- FOLGAR, Oscar; *Sistemas Consolidados de Gestión ,ISO 9001; ISO 14001; OHSAS 18001*, Buenos Aires, Ed. Macchi, 2005
- GARCÍA JIMÉNEZ, Jesús; *La comunicación interna*, Madrid, Ed. Díaz de Santos, 1998
- GRUNIG, J.; HUNT, T.; *Dirección de las Relaciones Públicas*, Barcelona, Ed. Gestión, 2000
- KOONTZ, Harold; *Administración: Una perspectiva global II* , México, Ed. Prentice Hall, 2000
- MITZI, Sims; *Gráfica del entorno: signos, señales y rótulos: técnicas y materiales*, Barcelona, Ed. Gustavo Gili., 1991
- MUNRO-FAURE, Lesley y Malcom; *La calidad total en acción*, Barcelona, Ed. Folio, 1994
- QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van; *Manual de investigación de ciencias sociales*, México, Ed. Limusa, 1998
- SAMPIERI, Roberto; CALLADO, Carlos; LUCIO, Pilar; *Metodología de la investigación: Segunda Edición*, México D.F., Ed. Mc Graw Hill, 1998
- SCHEIN, Edgar; *La Cultura Empresarial y el liderazgo*, Ed. Plazas y Janes, 1985.
- VARONA, Federico; *Las Auditorías de la comunicación Organizacional desde una Perspectiva Académica Estadounidense*, Perú, Diálogos de la comunicación N.39. FELAFACS, 1994



- VIEYTES, Rut; *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: Epistemología y Técnicas*, 1ª Edición, Buenos Aires, Ed. De las Ciencias, 2004


#### **SITOS WEB CONSULTADOS**

- [www.proargentina.gov.ar](http://www.proargentina.gov.ar)
- [www.praxiom.com](http://www.praxiom.com)
- [www.iram.com.ar](http://www.iram.com.ar)
- [www.ubp.edu.ar/todoambiente](http://www.ubp.edu.ar/todoambiente)
- [www.rrppnet.com.ar](http://www.rrppnet.com.ar)
- [www.medioambiente.gov.ar](http://www.medioambiente.gov.ar)
- [www.ambiental.net](http://www.ambiental.net)
- [www.cliba.com.ar](http://www.cliba.com.ar)
- [www.iaf.nu;www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup](http://www.iaf.nu;www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup)
- [www.eurocentromexico.org](http://www.eurocentromexico.org)
- [www.buscarportal.com/articulos/iso\\_9001\\_2000\\_gestion\\_calidad.html](http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_2000_gestion_calidad.html)
- [www.icontec.org.co](http://www.icontec.org.co)
- [www.societario.com](http://www.societario.com)
- [www.clacso.org.ar](http://www.clacso.org.ar)

#### **DOCUMENTACIÓN CONSULTADA**

- Folletería Institucional
- ISO; DOCUMENTO: ISO/TC 176/SC 2/N 474R2, *Guía para la planificación y transición hacia la norma ISO 9001: 2000, 2001*
  - ISO DOCUMENTO: ISO/TC 176/SC 2/N 474R2, *Sistemas de gestión de la calidad. Parte 4: Directrices para mejora de la calidad, 9004-4:1993*
  - ISO DOCUMENTO: ISO/TC 176/SC 2/N 474R2 “*Sistema de selección y uso de la tercera edición de las normas ISO 9000:2000*” 9001: 2000, 2001
  - ISO DOCUMENTO: ISO/TC 176/SC 2/N 474R2, “*Orientación acerca de los requisitos de documentación de la norma ISO 9001:2000*” 9001: 2000, 2001
  - ISO DOCUMENTO: ISO/TC 176/SC 2/N 474R2, “*Orientación acerca del apartado 1.2 de Aplicación de la norma ISO 9001:2000*”, 2001
  - ISO DOCUMENTO: ISO/TC 176/SC 2/N 474R2, “*Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de calidad*”, 2001
  - ISO DOCUMENTO: ISO/TC 176/SC 2/N 474R2, “*Grupo de práctica de auditorías ISO 9001. Guía sobre las comunicaciones internas*”, 2001



- 
- NORMA ARGENTINA IRAM-ISO 9001; *Sistemas de gestión de Calidad*, Buenos Aires, 2001



En el presente apartado, el lector encontrará información complementaria que la autora de este trabajo considera pertinente y relevante presentar.

En primer lugar se expone el concepto de UTE y la diferencia entre éstas y las ACE. Es importante detenerse en este punto dado que la organización objeto de estudio se conforma bajo un contrato de UTE, y por tal motivo es acertado conocer los fines, alcances y reglamentaciones que revisten a este tipo de contratos.

Luego, el lector encontrará material institucional que permitió realizar el Marco de Referencia Institucional.

En el siguiente apartado se expone el listado de legislación aplicable a ISO 9001, que fue proporcionado por el Ing. Daniel Gigena, miembro de Taym S.A. Córdoba.

Más adelante se presentan las desgravaciones de las entrevistas realizadas en el trabajo de campo la tabulación de las mismas.

En la sección siguiente, el lector encontrará las respuestas de dos de las entrevistas contestadas vía mail pertenecientes a Recursos Humanos y Comunicación interna.

Por último, se presentará la Folletería Institucional entregada al investigador pertenecientes al Sistemas de Soportes Identificados y al de Piezas Seriadas de Comunicación Gráfica.