



ANEXOS

ANEXOS

CONTEXTUALIZACIÓN ORGANIZACIÓN

La planta de Colombia cuenta con 180 empleados comprendidos entre administrativos, personas de producción y servicios generales, sin contar el personal del fondo de empleados y la cooperativa; las áreas de la empresa son 10:

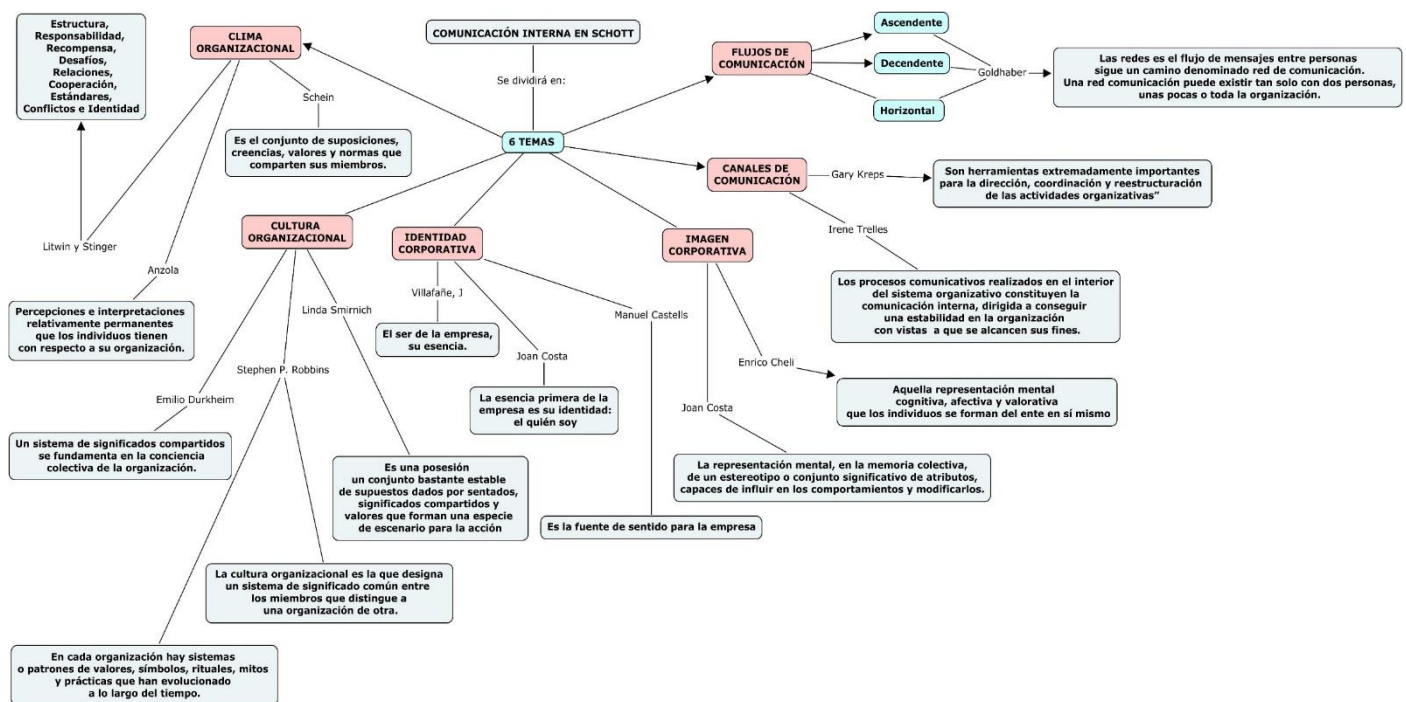
- 1. Comercial:** Es la encargada de tener relación directa con el cliente, su misión principal es cumplir y velar con las necesidades del cliente esto lo hace gestionando los pedidos a tiempo con él fin de que estos sean producidos acorde a la solicitud del cliente. También se encarga de hacer un seguimiento a los actuales y futuros clientes todo esto se hace con el fin de generar relaciones a largo plazo con los actuales clientes y atraer nuevos clientes. El gerente de esta área es el señor Jhan Pierth Arévalo, y cuenta con 6 personas a su cargo.
- 2. Finanzas:** Es el área encargada del manejo del capital (Activos, patrimonio, impuesto, declaraciones) de la empresa. El gerente de esta área es el señor Plinio Botia, y cuenta con 3 personas a su cargo.
- 3. Planeación:** En esta área se regula la entrada y la salida de materia prima, son programadas las entregas a los clientes, se calcula el tiempo de producción de los productos de cada uno de las clientes, ya seas ampollas o viales. Además se realizan las requisiciones de cada uno de los movimientos comerciales que realiza cada área, también maneja la regulación de importaciones y exportaciones. La gerente es Claudia Hernández y tiene a cargo a 4 personas.
- 4. Producción:** Es el área más importante ya que siendo una empresa manufacturera su fuente de capital es la producción de envases farmacéuticos. Se caracteriza por producir Viales Type I plus con mayor resistencia al ataque químico y mejor resistencia mecánica, Jeringas prellenables con vidrio tipo 1, Viales estériles listos para llenar y jeringas prellenables en polímeros SCHOTT TopPac, Viales con polímeros proyectores para inhaladores Scott PURGARD. Además cuenta con un sub equipo, mantenimiento es conformado por un grupo de 20 personas. El gerente de esta área es Eduar Vargas y tiene a su cargo a 80 personas.

5. **Lean Manufacturing:** Se encarga de manejar el modelo de gestión enfocado a la creación de flujo para poder entregar el máximo valor para los clientes, utilizando para ello los mínimos recursos necesarios. Área de mejora continua, el gerente es Luis Pineda y tiene a su cargo 6 personas.
6. **Calidad:** Velan para que la entrega a los clientes sea oportuno y con todos los estándares requeridos por el mismo, regulan las BPM (Buenas prácticas de manufactura), tanto como en el desarrollo de las actividades internas como en el producto entregado al cliente con todas las normas exigidas por la ley. Cuenta con un laboratorio donde se examina la calidad de cada producto, salas limpias en completamente esterilizadas donde se realiza el proceso de empaquetado. El gerente de esta área es Eusebio Rodríguez y tiene a su cargo a 8 personas.
7. **IT (Technology Information):** Es el departamento encargado de las tecnologías y el inventario de elementos electrónicos. El gerente es Jorge Urrego y tiene a su cargo a dos personas.
8. **Recursos Humanos:** Se encarga de todo lo relacionado con el empleado, seguridad social, pago de nómina, actividades programadas, prestamos, va de la mano con el fondo de empleados en esta función. La gerente es Sonia Morales y tiene a su cargo 4 personas.
9. **IMSU:** Es el Sistema Integrado de Gestión de Seguridad, Salud y Medio Ambiente, ambas son las encargadas de velar por la seguridad del empleado y cliente. La gerente es Adriana Torres y tiene a su cargo a 16 personas.
10. **Bodega:** Se encargan de llevar la materia prima al área de producción, manejo de inventario de materia prima importada desde Brasil, encargados de la salida de producto terminado a su destino, cuenta con el almacén donde se encuentran los elementos que pueden ser necesitados por otras áreas como tornillos, acetites ,tintas, elementos eléctricos y elementos de oficina. Este departamento va entrelazado con el departamento de planeación, cuenta con 15 personas.

SCHOTT PPC cuenta con aproximadamente 10 convenios interinstitucionales, en cada área existe por lo menos un aprendiz (practicante) de diferentes áreas del conocimiento (ingenieros, contadores, etc.).

La investigación se llevara a cabo con todas las personas pertenecientes a SCHOTT PPC. SCHOTT PPC cuenta con un organigrama matricial, es decir que cada área reporta a una sede diferente del Grupo SCHOTT, por ejemplo, el área de producción reporta a Alemania, Recursos Humanos a Brasil, e IMSU a México.

MAPA CONCEPTUAL AUTORES



MATRIZ DE ANALISIS ENTREVISTAS

PREGUNTA	LUIS E. PINEDA	EDUAR VARGAS	SONIA MORALES	FELIPE GRAMACHO	ANALISIS
¿Qué conocimiento tiene sobre la comunicación corporativa?	Se está trabajando en mejorar la comunicación por áreas que cambien el concepto y entienda que toda la cadena de abastecimiento desde que se realiza un vial o una ampolla no se debe manejar de manera interdepartamental o independiente se tiene que generar la idea de que existen procesos, y un proceso requiere que la comunicación sea más asertiva sobretodo en departamentos	SCHOTT se ha esforzado en crear un mecanismo para dar a conocer la información más relevante, que ha venido mejorando, se hace de una manera interactiva, por medio de la web side, la intranet y todas las herramientas tecnológicas que facilitan la comunicación con el grupo corporativo que está ubicado en Alemania, el net work también es una herramienta bastante interesante, creo	La comunicación corporativa es la imagen que SCHOTT quiere proyectar a sus stakeholders, entonces por ejemplo, nosotros tenemos comunicación corporativa en cada una de las áreas, en mi caso comunicación corporativa de recursos humanos, desde Alemania nos mandaron estandarizar los avisos en el periódico para la contratación, estamos estandarizando	En realidad jamás fui capacitado en comunicación corporativa, he tenido la necesidad de leer periódicos más por informarla que por vivirla, por ejemplo cuando estaba en Brasil hice un curso sobre gestión de sindicatos y movimientos sindicales, y nos comentaban mucho sobre la importancia de la comunicación preventiva con los empleados y también activa cuando el sindicato hacia un	Indagando desde el marco generalizado de ¿qué tipo de conocimiento tienen sobre la comunicación corporativa? Cada gerente tiene una concepción diferente pero no errada de lo que abarca este concepto. Cada uno conoce una perspectiva de la comunicación organizacional, ya sea desde el ámbito de flujos de comunicación que es el caso del gerente de LEAN que toma como

	como logística y comercial, que es donde más estamos trabajando porque ellos no se saben comunicar.	que SCHOTT en temas de comunicación y de lo que está pasando alrededor de sus unidades de negocio, de las novedades, de las noticias incluso que cada unidad de negocio lo generan de una manera aceptable. Internamente lo que se hace en PPC es un filtro de toda esa información, por ejemplo, la comunicación de otras unidades como la solar llegan a nivel gerencial y no se plasman a nivel operativo, la información que bajan a nivel operativo que vienen del grupo vienen filtradas para lo que requiere la	todas las campañas de motivación, campañas con terceros en cuanto a proveedores de recursos humanos a ferias que hacemos en las universidades entonces eso es lo que manejamos como comunicación corporativa.	movimiento y nosotros debíamos hablar con las personas que como se dice en Brasil, oreja derecha oreja izquierda, el sindicato habla por la oreja izquierda y nosotros tenemos que hablar por la derecha para aclarar las informaciones pero antes de reaccionar lo más importante que todo era informar activamente, cuando no se informa activamente lo que pasa es que se generan rumores, ruidos, inestabilidad y un canal de comunicaciones abierto siempre es necesario las dos partes, tanto para	referencia la comunicación entre dos áreas “logística y comercial” que en sí mismo afectan al área de producción que por ser una empresa manufacturera es la más importante de la organización, él afirma que la comunicación no es asertiva porque no se respetan los procesos, y los procesos son necesarios para poder cumplir con la cadena de valor propuesta por SCHOTT. Eduar Vargas el gerente de producción ve a la comunicación corporativa en la manera en que se manejan los canales de comunicación, y como la
--	--	---	--	---	--

		organización, digámoslo “personalizadas”, ideas o mejoras a nivel corporativo, como por ejemplo LEAN que es más un deber para todas las unidades de negocio, fue filtrada y en este momento el área de comunicaciones es requerida para poder transferir esta información al grupo, así funciona vienen unos filtros que de comunican hacia la planta ¿Cómo? Atreves de campañas, del casino, de la reuniones que se hacen los miércoles en la hora de la tarde, así pienso yo que se ve reflejada y pues con la cantidad de información que hay corporativa.		escuchar como para hablar.	información del Grupo SCHOTT llega a SCHOTT PPC, por ser una empresa descentralizada la información oficial llega de Alemania hasta las otras sedes, pero no toda la información llega a todas las plantas , ya que SCHOTT maneja diferentes unidades de negocio y SCHOTT CERAN (producción de vidrio para estufas) y SCHOTT FIOLEX (producción de tubos para envases farmacéuticos) no necesitan la misma información. También explica cómo después de filtrada la información se extiende a todo
--	--	--	--	-----------------------------------	---

					SCHOTT PPC, y esto se logra a partir de los boletines diarios puestos en el casino y en la cafetería. La gerente de Recursos Humanos Sonia Morales relaciona la comunicación corporativa con la imagen corporativa, por eso explica que su área liderada por el gerente de RRHH del Grupo SCHOTT envía estándares para cuestiones como publicaciones, stand en ferias y campañas a proveedores, esto permite que la organización mantenga su imagen igual en todas sus filiales y así poder tener un posicionamiento
--	--	--	--	--	--

					preciso de cada una de las unidades de negocio. En resumen la concepción de comunicación corporativa es correcta, pero es necesario ampliar el panorama para que cada uno de ellos sepa los beneficios que trae una comunicación corporativa bien establecida y desarrollada en todos los campos de acción.
¿Cómo funcionan los flujos de información interna dentro de la organización?	No existe una comunicación asertiva, ya que desde la gerencia de áreas no se cumple, “El ejemplo comienza en casa”, ocurren problemas en la producción por parte de arriba, se ven reprocesos, existen problemas,		En recursos humanos los flujos de información funcionan por ejemplo nosotros tenemos un general de recursos humanos, el general de recursos humanos se lo pasa al gerente de unidad y mensualmente	¿Cómo cree que es el clima organizacional de la empresa? Yo creo que es bueno, incluso muy bueno tenemos las encuestas de índice de compromiso de los empleados y Colombia está	En cuanto a los flujos de comunicación tanto el gerente de LEAN y la de RRHH piensan que existen falencias en la distribución de la información, ya que los flujos se rompen en el segundo nivel cuando los

	aún se están generando cuellos de botella, si la comunicación es buena yo estoy recibiendo las entradas que me da el proveedor y hago bien mi proceso y de la misma manera puedo entregar las salidas y mis tareas diarias bien a mi cliente, pero aún existe problema por eso, redunda siempre en la producción, por ejemplo artes que llegan mal ¿Por qué llegan mal los positivos a la hora de colocarlo en la pantalla? Eso es mala comunicación, cuando pasa eso debe devolverse todo el proceso y se descubre que el problema empieza desde		nosotros tenemos una reunión con el gerente de unidad, entonces funcionan sobre todo a nivel verbal, en recursos humanos no lo hacen a nivel escrito si no verbal entonces en la reunión con el gerente de unidad nosotros nos reunimos y ahí pues nos cuentan. El gerente de unidad está el Alemán Andreas Krugger que es el gerente de PP de unidad que él nos da la información de nuestra unidad de negocios y hay otro tipo de información, que es la información global del grupo que a veces él no la tiene me lo da a	arriba de muchas otras plantas yo creo que el canal de comunicación abierto “el sonding board” que es la junta de sondeo también fue muy bueno. Cuando camino por la planta tengo apertura de hablar y responder las preguntas de la personas de lo que quieran. ¿En qué grado alto, medio o bajo considera que los empleados se sienten identificados con la organización? Alto, por la encuesta algunos resultados fueron altísimos, yo no puedo esperar más.	gerentes de cada área deben informar a los mandos medios y en cascada hasta equipo de operación. El problema radica en que cada gerente de cada área recibe directrices de diferentes plantas del Grupo SCHOTT por lo tanto o la información difiere entre plantas o cambia a la hora de llegar a la empresa. Internamente el problema es el mismo ya que si se recibe la información adecuadamente el flujo se puede romper de gerentes a mandos medios ya sea por error en la
--	--	--	---	---	---

	especificaciones. Hay que ver donde está perdido el flujo o el ritmo de cada parte en esa cadena de abastecimiento, se debe mirar que hay partes en la comunicación que no son buenas hay partes que es desde la jefatura, otro en los mandos medios, y así en cascada baja al primer nivel, las personas operarias también tienen problemas de comunicación.		mi regional que es Brasil. Yo creo que la información de flujo de los gerentes, digamos de Alemania o Brasil como gerentes más o menos funciona porque cada mes hace cockpit y ahí se da información. De los gerentes a los segundos, no todos los gerentes mandan la información ósea no todos los gerentes duplican la información y de los segundos para abajo menos, ya hasta ahí llego la información, se pierde la información.	¿Cómo ve el sentido de pertenencia en la organización? Yo creo que especialmente las personas con más tiempo tienen un sentido de pertenencia muy grande, yo lo que noto es que las personas que ingresaron hace poco tiempo desarrollan muy lentamente el sentido de pertenencia.	información o porque simplemente no se difunde. El único espacio de intercambio de información grupal, es en el cockpit regional realizado una vez al mes, en donde por video conferencia se comunican los gerentes de PPC con la PP en Alemania. Existe también el cockpit local en donde los temas tratados en el cockpit regional son seleccionados y desarrollados para realizar propuestas de mejora y difundirlas a las personas a cargo de cada gerente.
¿Considera usted que los trabajadores	Si claro, todos los trabajadores deben conocer	Digamos que para mí la palabra es	Sí, porque nosotros estamos fomentando mucho	No creo que todos los procesos, por ejemplo, la	Los procesos son de vital importancia en SCHOTT

deben tener un conocimiento COMPLETO de cada uno de los procesos que realiza la organización? Explique su respuesta.	más allá de su procedimiento o la función por la cual fueron contratadas la importancia que lo que cada uno elabora radica en la satisfacción del cliente, si tú te equivocas en lo que haces, generas inconvenientes porque las entregas no son a tiempo o porque hubo una mezcla, todos los empleados deben saber que son importante y que den hacer su proceso de la mejor manera. Yo pienso que debemos retomar alguna estrategia que fue valiosa cuando la hicimos hace unos años atrás, quizás unos seis siete años atrás, y era la	demasiado subjetiva, yo lo que creo es que hay información que debe tocarse de manera transversal, para que no se vea el procesos desde una sola óptica, es decir, de nada nos sirve, por ejemplo, a los del área técnica que estamos produciendo mucho e importando muy poquito, cuando algo está pasando en el área financiera o algo que es transversal o lo que yo hago y que claramente a largo o a mediano plazo nos está impactando. Creo que es importante porque hoy nos hace falta comunicar cosas de tipo transversal	el servicio al cliente todo lo que es zipoc, que es la cadena de valor de la organización, pero como queremos que nuestra gente conozca la cadena de valor si ni siquiera tiene que recibir información de toda la línea, todas las áreas de la compañía entonces a veces nos contradecimos. Porque nosotros decimos que queremos una empresa que trabaje en procesos pero al final lo que cada gerente quiere es dar la información de su área, entonces si yo digo algo de su área cree que es me le metí a su “rancho”, entonces nos	organizaciones una multinacional y tiene procesos que salen de acá o son acordadas por decisiones corporativas o informaciones que vienen de otras plantas que son para ayudarnos a tener mejores prácticas, hay niveles de comunicación que deben llegar yo creo que lo que debe llegar es aquello que esta exactamente al modo de ellos y algunas cosas corporativas que dan conocimiento o dan garantía de sostenibilidad de la empresa, porque lo más importante de todo es que la persona sepa que su cargo, su trabajo, está garantizado a lo	porque todos están dispuestos en función de que la producción salga satisfactoriamente, no obstante, cada proceso es diferente en cada área, según los entrevistados, es factible la socialización de cada proceso siempre y cuando esté relacionado directamente con la función de cada uno, se han hecho propuestas de socialización de procesos pero al hora de hacerlo realidad cada área es muy celosa con la entrega de la información. Como afirma Eduar Vargas el conocimiento COMPLETO de todos los procesos es subjetivo, se pueden dar a
--	---	---	--	--	--

	estrategia de un día en tus zapatos, ahora puede tener otro nombre no sé , un día en tu área o un día en la otra área, porque eso es extensivo inclusive en el casino, las personas se quejan que el servicio del casino es malo, pero no conocen el día a día que se vive allí, no saben cómo les toca a las señoras que trabajan allí que es pesado, es un día de ponerme en los zapatos de la otra persona y mirar que es lo que ella hace, es una manera muy práctica de aprender de los demás lo que hacen en el día a día, pienso que se podría hacer esa estrategia, de	que han mejorado indudablemente y también tengo la inquietud que comenzar a entregar toda la información a la organización, la gente ya con el tiempo como que se satura y no le pone ya después cuidado a lo que realmente es más pertinente comunicar, insisto, de manera transversal.	estamos contradiciendo, es un proceso entonces no importaría quien de la comunicación y si yo doy comunicación de otra área.	largo del tiempo, entonces si la empresa tiene sostenibilidad tiene garantía de permanecer funcionando y existiendo a lo largo del tiempo. Eso es importante para el empleado.	conocer los procesos transversalmente es decir lo que a lo largo de los procesos involucra a las diferentes áreas, porque como el mismo afirma habría saturación de información y nunca se llegaría a tener claro ningún proceso ya sea de un área con relación o sin relación a sus procesos.
--	---	---	---	---	---

	colocarse en los zapatos de la otra persona.				
Nombre algunas falencias que encuentra en la difusión de información de abajo (asistentes de planta) hacia arriba (junta directiva).	Si evaluamos la comunicación desde el primer nivel hay muchas cosas por mejorar, desde una entrega de turno, estamos hablando un operario un operario que le entrega el turno a las 2 de la tarde a otro operario, allí hay una falta de comunicación en decir cosas realmente importantes de lo que sucedió en el turno, cosas relevantes, que reconozcan quizás a través de estándares una forma más disciplinada u organizada de hacer una entrega de relevos, es una forma muy práctica	Yo creo que fallamos en el “para qué” necesitamos hacer un proyecto o cierta mejora o se toman determinadas decisiones y no le explicamos al personal el para qué, o incluso recibido hasta del grupo SCHOTT el para qué hacemos las cosas, entonces sencillamente es una orden y la recibimos porque toca, no es un tema que siempre ocurra no? Es un tema que ha venido mejorando, ocurre ocasionalmente pero en alguna proporción nos hace falta saber o explicar al personal	La comunicación es poder y que muchas personas no quieren soltar ese poder, por otro lado que no hay un conducto regular para saber bien que comunicación se entrega y que comunicación no se entrega entonces uno entrega comunicación de la que se acuerda pero no tenemos nada estandarizado para saber exactamente qué comunicación es la que se debería dar, que información es la que se debería dar, cuando, a quien, deberíamos estandarizar mas eso, por ejemplo a mí me dijeron que	Yo creo que siempre va a haber falencias en temas disponibilidad pero creo que lo que pasa aquí en SCHOTT Colombia específicamente tenemos unos canales de comunicación que son muy buenos, entonces por ejemplo, una falencia que puede pasar es, tenemos una reunión mensual, que es la reunión de junta de sondeo y que vienen representantes de área y que tienen derecho de hablar conmigo y yo escuchar todo lo que proponen y aparte aquí funciona muy bien,	Efectivamente existen problemas en la comunicación ascendente, a pesar de que los flujos ascendentes , en SCHOTT son utilizados básicamente como método de gestión y control, existen falencias, como la ruptura de comunicación a la hora de entregar el turno a la persona siguiente y así mismo al supervisor para que esté al tanto de los procesos realizados en cada máquina. Este flujo se ve reflejado con la reunión de Shopfloor Management donde pueden dar sus opiniones y ser

de comunicarse a las dos tenemos que encontrarnos y por trabajo yo tengo que explicarle a mi par los problemas que tuve en mi turno, a que me refiero primero deben decir si hubo o no hubo paradas durante el relevo, si hubo o no hubo problemas durante el proceso, si fueron corregidos, si aún están ocurriendo desviaciones en el proceso, si hubo o no hubo una retención, porque fue la retención si fue por atributo si fue dimensional por allí empieza todo es comunicarse. Lo que he escuchado es que no hay un reconocimiento	para que se vende una fábrica, para que se abre un nuevo negocio o porque nos focalizamos en un solo proyecto. En cuanto a las personas a mi cargo, una política que yo tengo es digamos que los chismes de pasillo y lo que se habla en la cafetería es un tema muy ligado al ser humano, murmurar y esas cosas, entonces lo que yo le pido al personal es que si escuchan algo que directamente me busquen y validen esa información, me han pasado realmente cosas muy chistosas dentro de la planta, que toman decisiones, sacan gente y ni el gerente de	yo tenía que publicar toda la comunicación del cockpit del sondeo board y de comité, cuando me acuerdo la publico, cuando no se me olvida y si debería tener eso estandarizado que cada mes el acta le llegue a comunicaciones, que comunicaciones sepa que tiene que publicar, no tenemos ni siquiera estandarizado Primero que no hay espacio de comunicación abierta para las personas, aunque las personas si pueden mandar su comunicación por escrito por ejemplo los incidentes, no más con eso pero la comunicación no	porque vienen con noticas diciendo las necesidades de ellos y tratamos de ver en la reunión siguiente que resolvemos estas cosas, es un canal abierto en el que se puede venir y hablar con nosotros, lo que si veo como falencia en esto es esa representatividad, porque la persona que viene a veces no representa bien al grupo, entonces la información de respuesta no se divulga a todos y algunas veces tenemos que poner carteles con las respuestas del sondeo, entonces yo creo que lo que podría ser mejor sería la representatividad de las personas que vienen, otros	resueltas por un supervisor o directamente con el gerente de producción. Pero algunas veces las opiniones no salen a flote por cuestiones personales o por simples descuidos. Hay momentos en que la información llega a los mandos medios pero nuevamente hay ruptura porque no sigue el flujo que lleva para poder lograr llegar a los directivos. También es necesario aclarar el para que se realiza cada cosa ya que al existir desinformación los procesos no se llevaran a cabo de la mejor manera. En resumen es necesario indagar y analizar porque la
--	--	--	--	--

	equitativo por parte de los supervisores en el trabajo o el esfuerzo que tenga un screenista al que tenga un operario de línea, la comunicación es como en una sola vía, siempre escuchan con otros oídos los conceptos de las personas que están en lo que aquí conocemos como el job forming, lo que es la fabricación y quizás no tienen en cuenta los pedidos o las comunicaciones que vienen por el lado de las personas operarias de línea, allí como que no tienen la misma credibilidad esta como sectorizado esto, es mas a escuchar las cosas que	producción sabe que va a pasar eso , entonces cuando comienzan a pasar ese tipo de cosas yo les pido que por favor me busquen para validar, claramente me faltaran cosas por mejorar, pero el método que yo uso es decirle a la gente que me busque que validen lo que escuchen y eso me obliga a mí a ser muy coherente entre lo que puedo llegar a decir cuando me llega un chisme “verdad Eduar que van a sacar a..” si me llegan con la verdad se las digo “¿verdad que no van a volver a contratar mujeres?” les digo que sí porque en la operación se ha	se sube llega a la siguiente persona al mando y no más, hasta ahí llega la comunicación	no, otros vienen con noticas de apuntamiento que es super chevere.	información no alcanza a llegar a los altos mandos.
--	--	---	--	---	--

	ocurren en fabricación que las operarias de línea, eso lo he visto en supervisores, y si lo vas escalando de la misma manera hacia las jefaturas, los jefes están con las puertas abiertas y los oídos más atentos a las cosas que vienen por parte de los supervisores y de la parte de fabricación más allá que los operarios de línea es la queja que he escuchado o reclamo que he escuchado por parte de esa comunicación abajo en ese primer nivel, después de la jefatura ya a las gerencias también es sesgado algunas cosas no	demostrado que a mediano o largo plazo por género, tienen problemas en la operación de sus bracitos entonces preferimos evitar un daño a la persona o alguna incapacidad medica por ese tipo, cuando definitivamente se inventa un chisme me termina dando risa porque les tengo que decir que no es cierto, eso nunca va a pasar mientras yo esté aquí.			
--	--	---	--	--	--

	es una opinión objetiva y tiene que ver también con cosas quizás del pasado problemas que han tenido con algún relevo y no son como objetivos a la hora de comunicar cosas.				
Nombre algunas falencias que encuentra en la difusión de información de arriba (junta directiva) hacia abajo (asistentes de planta).	La comunicación básicamente en estas dos áreas creo que tiene que ver con el hecho de honrar compromisos, y si hoy digo una cosa es cumplirla si yo digo que es para determinada fecha, cumplir con esa fecha porque de allí se genera esa falta de confianza y cuando ya no hay confianza la comunicación se	Digamos que yo tengo una estrategia cuando tengo que hacer unos cambios o implementar un proyecto de mejora, al inicio por inexperiencia lo que hacía era reunir la gente y comunicarles alguna decisión o que necesitaba, desde ahí iniciaba una controversia que terminaban en unas discusiones	Que a veces no sabemos que tienen que comunicar y que no, que nunca hacemos como parafraseo de la comunicación, creemos que comunicar es solo decir no nos aseguramos que el otro entendió, y que el otro entendió bien lo que queríamos decir, hay que aclarar bien la	Algunas personas tienen un poco de dificultad de presentar bien los datos saben lo que significa, saben cómo es pero la forma de hablar de presentar no es la mejor, hay puntos de liderazgo también que las personas tienen que desarrollar como la escucha activa, comunicar no es solamente hablar es también escuchar, yo creo que estos puntos deben ser	En cuanto a los flujos descendentes, la circulación de dicha comunicación parte del caso en donde los directivos se comunican con el equipo que dirige, u otros miembros del organigrama con rango menor. Es necesario divulgar la información con cada rango por

	pierde, pienso que debemos trabajar mucho en cumplir con lo que se promete, si hacemos un acuerdo hoy que ese acuerdo sea equitativo que sea un gana gana, pero ante todo que se cumpla con la palabra prometida, pienso que eso es algo que también sucede de las jefaturas hacia abajo, hoy se dice vamos a hacer un cambio y este cambio tiene mucho que ver mucho con las personas de producción o con operarios también jefaturas administrativas “ bueno hoy vamos a hacer este cambio y tiene que ver con el día a día de ustedes se va a	sin fin, además, desgastante para el resto de la gente que posiblemente no estaba interesada en escucharme o que había entendido el mensaje, lo que hago cuando necesito una mejora me reúno de manera jerárquica y descendente, me explico, necesito hacer una unificación de cargos indudablemente me reúno con los jefes de producción una vez discutido con ellos y antes de generar un problema o alguna falta de comunicación con la gente, voy a un segundo nivel supervisores de producción, los	comunicación y asegurarnos que se entienda, un ejemplo es eso de los AQL (estándar de aprobación de defectos leves, críticos y graves en la producción) la encargada de calidad asegura que eso estaba entendido y yo he visto algunos exámenes y he visto que los dejan en blanco y dicen eso no lo he escuchado pero no saben y llevan veinte años trabajando, entonces no estaba tan bien clara la información.	tratados por recursos humanos para la mejora de liderazgo y también para tener técnicas de presentar, yo ya solicite para el próximo ejercicio una capacitación para todos los gerentes para presentaciones efectivas, para poder comunicar mejor las cosas hacia su público independientemente de si es hacia arriba o hacia abajo	separado, ya que al ser cada equipo tan grande nunca se llegaría a un acuerdo en la toma de decisiones, es por eso que la mejor opción es sectorizar la manera en que se entregara la información. Es importante a la hora de transmitir los objetivos de la empresa, valores, políticas, cambios, resultados, instrucciones para la realización de las tareas, esta evidenciado que este tipo de flujo comunicativo está siendo realizado cuando se fijan reuniones, a través de video conferencias, llamadas telefónicas etc. En los casos de los entrevistados se
--	---	---	--	--	--

	modificar pero tranquilícense, el alcance de este cambio es hasta cierto punto” y es sorpresa para las personas cuando el alcance fue otro y no se respetaron esos compromisos iniciales, allí hace falta la confianza , hace falta el compromiso y la comunicación ya no vuelve a ser la misma, se pierde ante todo esa confianza, lo que se dice hoy se debe respetar y si el alcance se define hoy, ese alcance debe respetarse ya no después cambiar las cosas. El alcance son los objetivos, la meta, por ejemplo cuando se toma una determinación, “Es como el tres	reúno y con ellos llego a un consenso cosa que allá una sola imagen de comunicación para la gente de lo que se va a hacer. Y llego hasta ahí para ser franco, aprovecho las reuniones de shopfloor management para transmitir de primera mano esta información sin necesidad de que pase por jefes y supervisores, las reuniones de shopfloor management además de ser un espacio donde se discuten cifras de producción son un espacio también de comunicación en las dos vías, conocimiento de lo que está pasando y de lo que va a			utiliza el voz a voz en las reuniones de shopfloor entre otras. Según el tipo de información se pueden escoger estas reuniones o capacitaciones para el cumplimiento de los objetivos planteados inicialmente. Es poco notable una comunicación oportuna, entre jefe con empleado, la falencia de este tipo de comunicación está presente cuando se establecen ciertas metas u objetivos principalmente, pero a lo largo del desarrollo de los procesos existen cambios en los procesos y en las metas planteadas principalmente, esto produce
--	--	--	--	--	---

	por mil, ahora es cuatro por mil “en fase inicial se dijo una cosa y después se cambió.	llegar a pasar por parte de nosotros. Ese es mi método para poder cerrar conversación en grupo sobretodo en la estructura organizacional que tenemos que es piramidal, entonces la reflexión es antes iba directo a la base y me saltaba a los supervisores jefes de producción y ahí se formaban los problemas, entonces no vendía de la mejor manera la idea hoy día lo hago de manera jerárquica y descendiente y de manera separada, cosa que cuando tengo que hacer la socialización grupal me quede más fácil y no genere tanto ruido.			confusión entre las personas que en primera instancia recibieron unas especificación, es en ese momento en donde el flujo de comunicación se rompe ya que hay cambio en el objetivo que ya estaba establecido y se producen resultados diferentes o adversos. La creación de chismes difiere en el desenvolvimiento de una cultura organizacional estable, ya que afecta el clima laboral y con esto puede afectar la productividad.
--	--	---	--	--	---

Nombre algunas falencias que encuentra en la difusión de información por parte del departamento de comunicacion es	Falencia veo el sistema que utilizamos ahorita audiovisual, no transmite noticias relevantes para la organización, transmite cosas quizás de la parte externa, si en primera estancia vemos las noticias de lo externo porque las transmite un noticiero, pienso que se debería divulgar cosas más del entorno SCHOOT de PPC siento que unas noticias no se transmiten o no se dicen o no se comunican también del mismo grupo SCHOOT como cosas más internas a veces no las decimos, no sé porque, y el espacio en el que se dice considero	Con las diferentes personas que han pasado ahí, me parece que cometían un error natural al principio que a mí me generaba desgaste, es una falencia para mi explicable y entendible porque tomaban o reproducían cifras de producción en el casino que no coincidían con la realidad o estaban desactualizadas o la tomaban de donde no era ¿Qué sucedía? Entonces daban cifras completamente absurdas y a mí me tocaba utilizar tiempo mío para irme detrás de las personas que por desconocimiento tomada esa información y no la procesaba como	El televisor no se escucha, yo digo que hay personas que quieren escuchar y otras que no quieren escuchar eso es obvio porque no a todo el mundo le interesa pero debería haber como parlantes en cada mesa entonces el que quiere escuchar podría subirle volumen en el parlante de su mesa, porque nosotros a veces vamos y siempre miramos los dibujitos y a veces con las niñas decimos, no entendimos, entonces nos toca ver el video porque decimos no entendimos porque no alcanzamos a escuchar, seria poder tener como	Algunas veces veo que las personas no solicitan comunicación para hacer la comunicación que yo creo que podría ser mejorada, por ejemplo me di cuenta con el programa adopta una máquina, y yo no vi carteles ni una campaña más fuerte como para que alguien entre a la planta y vea este ejercicio de adoptar una máquina, me di cuenta que programas que pueden ser muy interesantes, intensivos, no están siendo visibilizados, hay que reforzar la comunicación visual. Por ejemplo hay cuestiones malas en la comunicación de los televisores, muchas cosas son habladas y en el casino se escucha poco yo creo entonces que la comunicación que se	En la difusión de la información por parte del departamento de comunicaciones existe una contradicción entre los entrevistados Luis Eduardo pineda afirma que la distribución de la información de producción y corporativa es necesaria en cada uno de los espacios de comunicación, por el contrario, Eduar Vargas afirma que las personas al recibir ese tipo de información en sus horas de descanso lo que se logra es crear una saturación de información y por lo tanto un desinterés por parte de los colaboradores que ven los noticieros y boletines día a día.
--	---	---	--	--	--

que no es el más óptimo a la hora del almuerzo porque pocas personas ven las noticias que se difunden en el noticiero SCHOOT porque pues están o conversando o porque si están en su hora de almuerzo y no le prestan la suficiente atención y no se tampoco cual sea una estrategia eficiente o eficaz para que la noticia que se dice hoy se propague y se logre difundir para todas las personas pese a que veo que si hay muchos letreros, avisos o en las reuniones las personas no leen, o no les gusta leer, a pocas personas les interesa leer, y no leen, entonces	debía hacerlo. Me parece que el área de comunicación migro hacia un tema más propicio o más chévere, imagínate uno todo el día viendo cifras, producción, vidrio indicadores y va uno al casino a ver las mismas cifras entonces era un poco saturar al personal , creo que cuando la misma área dejo de meterse tanto con la presentación de cifras que no entendían, y migro más hacia lo social e integración ahí se anotaron un punto, esa es una falla que tenían, o pueden llegar a tener, incluso hoy día cuando muestran una mejora de tipo técnico para mi es completamente	más el control sobre eso. Lo otro es que las cosas se les vuelven paisajes al departamento de comunicaciones, entonces por ejemplo, tenemos un aviso y el aviso ya está viejito y no lo cambian, porque lo ven como un paisaje, no ven que ya la cosa cambio, por ejemplo los afiches los colocaron hace un mes, y pueden pasar años y si nadie los quita nadie le dice al departamento de comunicaciones ellos quitan y los cambian, entonces eso, que se les vuelve paisajes las cosas.	pasa en la tv podría ser mucho más visual con pocas palabras o palabras claves, el tema es técnico, de escuchar mientras se come, por ejemplo, muchos comen y no prestan atención, muchos hablan, por ejemplo, los practicantes cuando se reúnen carcajean súper alto entonces nadie escucha, y la comunicación se daña son aspectos técnicos.	Con la realización de las encuestas se sabrá con mayor precisión qué es lo más adecuado para los colaboradores a la hora de seleccionar la información. También existen problemas técnicos ya que en el casino no se escuchan las noticias puestas en los televisores, esto porque no se cuenta con un sistema adecuado de sonido para un adecuado sonido en todo el restaurante.
--	---	---	---	--

	yo no sé porque otro sentido les pueda entrar, si medio audiovisual.	entendible que de diez renglones que dicen medio renglón tiene alguna imprecisión, pero es natural, creo que es una de las fallas que por desconocimiento técnico dicen cosas que son imprecisas.			
¿Cómo cree que debería mejorar la difusión de la información en la compañía?	No sé qué estrategia sea eficaz para lograr eso, veo eso en el noticiero, no lo ven, no le prestan atención quizás por eso porque se ha mezclado con cosas de futbol, quizás algunos les guste, a otros no tanto. Pero lo que quiero decir con esto es que como es el mismo espacio donde están divulgando las dos	Hay un verbo difícil de practicar y que a mí me cuesta todavía mucho y se llama validar, yo recibo siempre hasta quejas de algo, incluso en la resolución de conflictos pecaban porque solo al inicio confiaba en una fuente, en la primera versión y no confrontaba la segunda y llegue a tomar decisiones equivocadas, aprendí con el	Hacer una investigación realmente de cómo es que se está comunicando la gente, por ejemplo nosotros tenemos casi todos los números de todo el mundo entonces por ejemplo para que me contestaran la encuesta de satisfacción, yo dije pues mandémosle un mensaje y Sandra les mandaba	Yo creo que sería interesantísimo que comunicaciones participara en las reuniones de junta directiva y si no es de esa forma que se comunicara con Sandra o Sonia después de la reunión para tomar los aspectos más importantes que fueron discutidos para hacer un cartel con información informando esto yo creo que la información de la planta y de	Una estrategia formal no está clara para estos gerentes, ya que se han usado varias estrategias que tienen éxito al inicio pero después se van quedando atrás, es por eso que se debe realizar una investigación a fondo de que estrategia se adecua al problema más visible que en términos de

	situaciones, cuando se quiere decir algo que es relevante dentro de nuestra compañía, ya los ojos están dispuestos es porque es el noticiero que muestra cosas graciosas, y allí el cerebro ya está programado y no se detiene un momento para algo importante para una noticia de la empresa, un boletín de última hora, quizá tenga que ver con eso con alarmas algo que capte la atención del cerebro de manera rápida como lo hacen en RCN con ese ruido que es... que uno dice algo paso, algo se cayó, tembló, Maduro hizo algo en la frontera, noticia de	tiempo que por más grave que parezca la primera versión siempre debo escuchar la fuente o la otra versión para validar con esa persona, se me sale a veces que tomo una determinación pensando por default que eso es así y ese es un error que la organización comete no practicamos mucho el verbo validar. Nosotros internamente fallamos en el uso del mail, y cometo errores, pero yo entre lo menos que pueda usar un mail para tratar un tema personal, porque me ha pasado y he visto casos acá que los del lado estando al lado nos	mensajes como todos los días, y entonces es eso, como mirar otras alternativas y ver si definitivamente por donde es que la gente se puede encontrar para que reciban los mensajes. Mirar bien cuales si son los medios adecuados.	administrativos debería ser mejor divulgada.	comunicación que vendría siendo la ruptura de los flujos de comunicación por parte de los líderes o de los canales de comunicación.
--	---	---	---	---	--

	última hora RCN es un sonido que el cerebro ya está acostumbrado.	mandamos un correo, he pecado, los correos transmiten una emoción de manera inapropiada yo prefiero levantarme e ir a aclarar personalmente			
¿Considera relevante o irrelevante la implementación de un encargado de comunicación es internas, dentro del marco del mejoramiento de los procesos de comunicación e información de la organización?	Es importante que exista una persona encargada de mejorar la comunicación creo que debe tener unas directrices claras que deben venir de la gerencia general, que la gerencia general aporte ideas de bueno yo quiero que el comunicador haga estas funciones, y quizás organizar la semana del comunicador, el lunes hago esto el martes hago lo otro y que se respete	Yo tengo un pensamiento con respecto a esta última pregunta, creo que para el tamaño de esta organización una persona dedicada en comunicaciones no es requerido, es mi opinión, ¿cuál es el beneficio de la figura que hoy existe? Y es que al ser un aprendiz, lo digo en el tamaño por el costo que este genera, cualquier persona en esta empresa tiene un costo, tenemos un costo,	Antes el área de comunicaciones que es la que maneja los aprendices, esta independientemente e dependía de gerencia, hace como un año ósea básicamente este año colocaron que dependía de recursos humanos pero la verdad es que recursos humanos no le queda tiempo entonces toca que comunicaciones se maneje autónoma, yo no controlo	Yo creo que no existe la necesidad de tener un empleado fijo para esto desarrollamos muy bien la parte comunicativa con los practicantes y además de ser una oportunidad muy buena para ellos de estar en una empresa. ¿Por qué no considero oportuno una persona para este cargo? Por el porte de esta compañía, la estructura es muy grande, la reducimos recién con el recorte de personal de nivel "White color" no "blue color" y no	Es notorio que la razón por la que en SCHOTT PPC no vean factible la creación de un departamento de comunicación es por las directrices desde Alemania, así algunos vean la necesidad de crearlo por términos de presupuesto y permiso de Alemania no es posible implementarlo.

	ese orden de ejecución, me parece que en si la figura es buena en si siempre y cuando este direccionada desde arriba, desde la administración general.	para mí se entiende y se justifica el tema cuando el salario de los aprendices se deduce de los impuestos, entonces digo okey, estamos haciendo un aporte social para el país y adicionalmente al tema salarial se deduce de los impuestos, entonces en vez de pagar impuestos al país se lo damos a unos chicos que aprenden, entonces así está un poco más justificado. Tal vez por políticas de la empresa no se tiene contemplado dentro de la nómina una persona que trate los temas de comunicación, ellos son los dueños y si no va	nada de la comunicación.	tiene sentido ahora incrementar una vez más un cargo de comunicación.	
--	---	---	---------------------------------	--	--

		pues no va, y es que somos la planta más pequeña dentro de 15 plantas, sino contemplan la posibilidad de poner un departamento de comunicaciones en una planta PP imagínate acá que es más chiquita, entonces es entrar a discutir con los jefes, cuando los jefes posiblemente no contemplan dentro de sus prioridades el área de comunicaciones.			
--	--	---	--	--	--

TABULACIÓN ENCUESTAS

PREGUNTA	MASCULINO		FEMENINO		
GENERO	60		37		
IDENTIDAD	MENOS DE UN AÑO	DE 1 AÑO A 5 AÑOS	DE 6 A 10 AÑOS	DE 11 A 15 AÑOS	MÁS DE 15 AÑOS
¿Cuánto tiempo lleva trabajando en SCHOTT?	16	29	8	5	39
IDENTIDAD	NO	SI	INDIQUE		
¿Sabe usted porque la empresa se llama SCHOTT? (Si conoce la respuesta, indíquela)	9	88	Nombre del fundador Otto Schott 82 Respuestas incorrectas 5		
IDENTIDAD	TODOS	ALGUNOS	POCO	NADA	
¿Conoce usted la misión, visión objetivos y políticas de SCHOTT?	54	39	4		
IDENTIDAD	MUCHO	ALGUNOS	POCO	NADA	¿Cuáles ?
¿Qué nivel de conocimiento tiene acerca de los procesos (proyectos de otras áreas) que realiza SCHOTT diferente a los de su área?	11	67	19		Finanzas Empaque

¿Qué servicio de comunicaciones o recursos humanos cree usted que debe mejorar?	Pregunta abierta: Opiniones	• Más información • Mejor atención disciplina • Vacantes que se presentan • Un poco más de tiempo en atención a los empleados, mejorar la comunicación en TV (Casino) • Mejor acompañamiento en el personal de la planta, más motivación. • Los medios físicos, ya que existen áreas en las cuales no existe un medio de comunicación digital. • Mas comunicación • A gusto con el servicio • Mejorar los medios que se están utilizando para comunicar a los empleados • Interpretación de algunas cosas entre departamentos. • Dar a conocer las decisiones que toma la parte administrativa con la parte operativa. • La disciplina • El contenido en algunas emisiones del noticiero. • Hacer que las áreas reconozcan que trabajar como islas no ayuda al trabajo en equipo. • La igualdad de condiciones y la confianza plena. • Agilidad en la atención • El servicio por medio de la televisión • Mas tolerancia mutuamente • El servicio de tecnología • Participación de los empleados en algunas decisiones que tome la compañía. • Recursos humanos: sitio más privado para atender al personal. • Hacer algún método para que los colaboradores pierdan el miedo a recursos humanos • Hacer más noticias sobre SCHOTT • Aporte hacia mejora de procesos • Crear más bienestar para el trabajador • Mas integración entre los colaboradores • Que el pago sea quincenal • Mas acompañamiento en las área • La escucha y la atención • Atención en el departamento de recursos humanos • Más información y pensar más en las personas • En recursos humanos atención al cliente interno • Más atención a las necesidades del personal • Oportunidad de educación y poder ascender en la empresa, no “palancazo” por merito • La interacción entre áreas. • Comunicación certera y a tiempo
--	--	--

		• La visual y persona a persona • Integración personal SCHOTT • Comunicación entre colaboradores • Mas dialogo con el personal • Mayor información en la TV sobre SCHOTT	
IDENTIDAD	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
¿Se siente orgulloso de pertenecer a la organización?	91	6	
IDENTIDAD	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
¿La empresa da a conocer los valores de la organización?	75	21	1
IDENTIDAD			
Indique cuales de los siguientes valores de la organización se cumplen correctamente	Respeto	50	
	Satisfacción al cliente	78	
	Calidad	69	
	Trabajo en equipo	55	
	Integridad	50	
	Ninguno	1	
		TOTAL: 6 • Actuar responsablemente	

	Otro ¿Cuáles?	• Crear Valor • Valor agregado • Cuidado al medio ambiente • Sentido de pertenencia • Cumplimiento			
COMUNICACIÓN INTERNA (FLUJOS DE COMUNICACIÓN)					
Clasifique de 1 a 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima, los siguientes aspectos sobre la comunicación de SU área.	1	2	3	4	5
La comunicación es fluida con mi propia área de trabajo	1	8	19	40	29
La comunicación es confiable con mi propia área de trabajo	4	6	18	35	34
La comunicación es asertiva	1	4	29	37	22
La comunicación es efectiva con el cumplimiento de los objetivos	1	5	25	41	25
Clasifique de 1 a 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima, los siguientes aspectos sobre la comunicación con OTRAS áreas.	1	2	3	4	5
La comunicación es fluida con otras áreas de la planta	5	22	39	19	12
La comunicación es confiable con otras áreas de la planta	6	20	37	23	11
La comunicación es asertiva	8	14	34	31	9

¿Recibe información sobre los eventos y actividades que desarrolla su empresa?	Siempre	Algunas Veces	Nunca
	48	44	5
¿Considera usted que existen fallas en la comunicación interna de SCHOTT?	Si	No	¿Cuales?

	54	43	• Se habla mucho y se hace poco • No practicamos continuamente el verbo "Validar" • Rumores o chismes abundan • No todos son informados de los eventos • Cuando hay que tomar decisiones para las mejoras en las maquinas cuando se requiere. • No hay comunicación participativa entre áreas • A veces no es claro en lo que se necesite. • Comunicación entre áreas. • Más comunicación de jefes de áreas a otras áreas. • Se avisa muy sobre el tiempo a veces. • La comunicación no es asertiva ni fluida. • En procesos de fallas administrativas a mantenimiento. • Siempre todo el personal tiene acceso a algunas notificaciones • Eventos importantes, visitas y resultados no son bien informados. • Tácticas para mejorar. • Actualización de la información. • Faltan canales apropiados. • Comunicación entre áreas. • Más cercanía con el personal.
¿Quisiera que la empresa le			

informara de todos los procesos que realiza, aparte de los de su área?	Si	No	¿Cuales?
	39	33	• Todos • Algo sobre los proyectos • Cambios mecánicos • Sobre producción, mantenimiento logística. • Todo con respecto a la planta que nos involucre • Reconocimientos, eventos en información general sería bueno (cartelera) • Proyectos de mejora • Producción, logística, calidad, RRHH, Mantenimiento.
¿A través de quien recibe la información relacionada con su trabajo?	Alta gerencia 9	Jefe inmediato 81	Compañeros de área 34
	Compañeros de otras áreas 18	Medios impresos 10	Ninguno de los anteriores
¿Son claros los mensajes que recibe relacionados con su trabajo?	Siempre	Algunas Veces	Nunca
	60	36	1
¿Los mensajes llegan a tiempo, es decir, en el tiempo indicado?	Siempre	Algunas Veces	Nunca
	37	42	2
CLIMA ORGANIZACIONAL			
¿Cómo son las relaciones con sus compañeros?			
Bueno ¿por qué?	81		

	- Buen trato con personas - Me llevo bien con ellos - Con un buen comportamiento - Hay buena comunicación - Es un ambiente regularmente sano - Nos apoyamos mutuamente - Hay respeto - Porque hay respeto entre nosotros, confianza y responsabilidad - Porque hay respeto - Porque hablamos lo necesario - Buena comunicación - Ya que existe el sentido de trabajo en equipo - Trabajamos en equipo tenemos confianza - Hay comunicación confianza cumplimiento - Están dispuestos al dialogo y al compañerismo - En nuestra área existe entendimiento - Soy una persona respetuosa y tolerante - Me informan de los hechos - Con todas las personas me relaciono bien - Comunicación directa - Siempre los trato con respeto - Hay buena comunicación y relación - No tengo inconveniente con ninguno - No hay diferencias tampoco inconvenientes - Se trabaja en equipo - No he tenido discusiones - Se sabe trabajar en equipo - Si tenemos buena comunicación en el grupo - Siempre se procura hablar temas claros y los propósitos de nuestro sitio de trabajo - Convivo con ellos todos los días - Son muy amigables y colaboradores - Por mi forma de expresarme - Tengo buena comunicación - Hay confianza y respeto - Colaboración - Me gusta ser compañerista - Porque nunca tengo problemas con nadie - Al estar bien con mis compañeros el ánimo en el trabajo es mucho mejor. - Trato de respetar a los demás. - Hay bastante comunicación. - Porque somos una familia. - Soy una persona tratable y tolerante.
Regular ¿por qué?	16 - Falta de responsabilidad - Todo es muy tranquilo , poco conflicto - Mucha rivalidad

	- Algunas veces no son bien tomadas las observaciones - Falta de compromiso - No tengo buena relación con todos - Con algunos compañeros no hay buenas relaciones - Da la espalda y le dan su mala jugada - Es mejor así - Hay personas antiguas que pueden agredir verbalmente a las personas nuevas. - Las personas de las salas tiene poca comunicación con las personas de afuera. - Soy nuevo y no hemos tenido tiempo para relacionar. - No hay buena comunicación. -
Malo ¿por qué?	
Sugerencias y comentarios acerca de algunos de los temas tratados en la encuesta.	- Que se trate de tener en cuenta todas las encuestas y tratar de mejorar y llegar a hacer que todo mejore en cuanto a la comunicación que está desmejorando mucho. - Que tengan en cuenta los valores mencionados como el respeto la tolerancia y la integridad. - Utilización de los medios de comunicación para información interna de SCHOTT. - Informar a tiempo los cambios - Hablar de los baños y el aseo que se le realiza a estos. - Es buena esta clase de encuestas. - Tratar las cosas que hay que hacer directamente. - Es bueno siempre estar bien informado de los cambios. - Es una buena encuesta, falto una parte que pienso que se debe tener un poco más acerca de la integración entre colaboradores. - Realizar los talleres de comunicación en todas las áreas y evitar comentarios de pasillo. - Mejorar los procesos de comunicación de áreas administrativas a mantenimiento. - Que haya mejor comunicación con los compañeros y jefes inmediatos. - Llegarle más al personal con motivación e información.

FORMATOS ENCUESTA

ÁREA O DEPARTAMENTO _____

CARGO: _____

GENERO: M ____ F ____

1. IDENTIDAD.

1.1 ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en SCHOTT?

- a) Menos de 1 año
- b) De 1 a 5 años
- c) De 6 a 10 años
- d) De 11 a 15 años
- e) Más de 15 años.

1.2 ¿Sabe usted porque la empresa se llama SCHOTT? (Si conoce la respuesta, indíquela)

NO ____ SI ____ Indique: _____

1.3 ¿Conoce usted la misión, visión, objetivos y políticas de SCHOTT?

Sí, Todos ____ Algunos ____ Poco ____ Nada ____

1.4 ¿Qué nivel de conocimiento tiene acerca de los procesos (proyectos de otras áreas) que realiza SCHOTT diferente a los de su área?

Mucho ____ Algunos ____ Poco ____ Nada ____ cuáles?

1.5 ¿Qué servicio de comunicación y recursos humanos cree usted que debe mejorar SCHOTT?

1.6 ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la organización?

Siempre ____ Algunas veces ____ Nunca ____

1.7. ¿La empresa da a conocer los valores de la organización?

Siempre ____ Algunas veces ____ Nunca ____

1.8 Indique cuáles de los siguientes valores de la organización se cumplen apropiadamente.

Respeto ____ Satisfacción al cliente ____ Calidad ____ Trabajo en equipo ____ Integridad ____
Ninguno ____ otro ____ ¿Cuál? _____

2. COMUNICACIÓN INTERNA

2.1 Califique de 1 a 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima, los siguientes aspectos sobre la comunicación de **su** área. (Marque con una X).

CON MI PROPIA ÁREA DE TRABAJO					
La comunicación es fluida.	1	2	3	4	5
La comunicación es confiable.	1	2	3	4	5

La comunicación es asertiva.	1	2	3	4	5
La comunicación es efectiva con el cumplimiento de objetivos	1	2	3	4	5

2.2 Califique de 1 a 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima, los siguientes aspectos sobre la comunicación de su área con **otras** áreas. (Marque con una x).

CON OTRAS ÁREAS					
La comunicación es fluida.	1	2	3	4	5
La comunicación es confiable.	1	2	3	4	5
La comunicación es asertiva.	1	2	3	4	5

2.3 ¿Recibe información sobre los eventos y actividades que desarrolla su empresa?

Siempre____ Algunas veces____ Nunca____

2.4 ¿Considera usted que existen fallas en la comunicación interna de SCHOTT?

Sí ____ No ____ ¿Cuáles?

2.5 ¿Quisiera que la empresa le informara de todos los procesos que realiza, aparte de los de su área?

NO ____ SI ____ ¿Cuáles?

2.6 ¿A través de quien recibe la información relacionada con su trabajo?

Alta gerencia ____ Jefe inmediato ____ Compañeros de área ____

Compañeros de otras áreas ____ Medios impresos ____ Ninguno de los anteriores ____

2.7 ¿Son claros los mensajes que recibe relacionados con su trabajo?

Siempre ____ Algunas veces ____ Nunca ____

2.8 ¿Los mensajes llegan a tiempo, es decir, en el tiempo indicado?

Siempre ____ Algunas veces ____ Nunca ____

3 Clima Organizacional

3.1 ¿Cómo son las relaciones con sus compañeros?

Bueno ____ ¿Por qué? ____
Regular ____ ¿Por qué? ____
Malo ____ ¿Por qué? ____

Sugerencias y comentarios acerca de algunos de los temas tratados en la encuesta.

GRACIAS POR SU COLABORACION.

ENTREVISTA

ENTREVISTA VÍA CORREO ELECTRÓNICO A SONIA MORALES, DIRECTORA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

1. ¿Qué conocimiento tiene sobre la comunicación corporativa?
2. Enumere alguna de las funciones más importantes del Departamento de Recursos Humanos.
3. ¿Quién o qué departamento es el encargado de las comunicaciones internas de la organización?
4. ¿Cómo funcionan los flujos de información interna dentro de la organización?
5. ¿Qué funciones ejerce el departamento de recursos en cuanto a los procesos comunicativos entre los trabajadores de la organización?
6. ¿Considera usted que los trabajadores deben tener un conocimiento COMPLETO de cada uno de los procesos que realiza la organización? Explique su respuesta.
7. Nombre algunas falencias que encuentra en la difusión de información de abajo (asistentes de planta) hacia arriba (junta directiva).
8. Nombre algunas falencias que encuentra en la difusión de información de arriba (junta directiva) hacia abajo (asistentes de planta).
9. ¿Considera relevante o irrelevante la implementación de un encargado de comunicaciones internas, dentro del marco del mejoramiento de los procesos de comunicación e información de la organización? Explique su respuesta

ENTREVISTA PRESENCIAL A LUIS PINEDA Y EDUAR VARGAS, GERENTES DEL AREA DE LEAN Y PRODUCCIÓN.

1. ¿Qué conocimiento tiene sobre la comunicación corporativa?
2. ¿Considera usted que los trabajadores deben tener un conocimiento COMPLETO de cada uno de los procesos que realiza la organización? Explique su respuesta.
3. Nombre algunas falencias que encuentra en la difusión de información de abajo (asistentes de planta) hacia arriba (junta directiva).
4. Nombre algunas falencias que encuentra en la difusión de información de arriba (junta directiva) hacia abajo (asistentes de planta).
5. Nombre algunas falencias que encuentra en la difusión de información por parte del departamento de comunicaciones
6. ¿Cómo cree que debería mejorar la difusión de la información en la compañía?
7. ¿Considera relevante o irrelevante la implementación de un encargado de comunicaciones internas, dentro del marco del mejoramiento de los procesos de comunicación e información de la organización? Explique su respuesta.

ENTREVISTA

ENTREVISTA VÍA CORREO ELECTRÓNICO A SONIA MORALES, DIRECTORA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

1. ¿Qué conocimiento tiene sobre la comunicación corporativa?
 2. Enumere alguna de las funciones más importantes del Departamento de Recursos Humanos.
 3. ¿Quién o qué departamento es el encargado de las comunicaciones internas de la organización?
 4. ¿Cómo funcionan los flujos de información interna dentro de la organización?
 5. ¿Qué funciones ejerce el departamento de recursos en cuanto a los procesos comunicativos entre los trabajadores de la organización?
 6. ¿Considera usted que los trabajadores deben tener un conocimiento COMPLETO de cada uno de los procesos que realiza la organización? Explique su respuesta.
 7. Nombre algunas falencias que encuentra en la difusión de información de abajo (asistentes de planta) hacia arriba (junta directiva).
 8. Nombre algunas falencias que encuentra en la difusión de información de arriba (junta directiva) hacia abajo (asistentes de planta).
 9. ¿Considera relevante o irrelevante la implementación de un encargado de comunicaciones internas, dentro del marco del mejoramiento de los procesos de comunicación e información de la organización? Explique su respuesta
-