



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

CENTRO DE ESTUDIOS EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**EL CONTROL LABORAL INVASIVO EN UNA ORGANIZACIÓN.
ESTUDIO DE CASO: THE COLOR COMPANY, MÉXICO**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA:

PAOLA XIMENA LINARES LÓPEZ

ASESOR:

EFRAÍN PÉREZ ESPINO

CIUDAD UNIVERSITARIA, CIUDAD DE MÉXICO

2019



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO.....	7
1.1 EL PANÓPTICO DE BENTHAM Y LA VIGILANCIA COMO MECANISMO DE CONTROL.....	7
1.2 LA DISCIPLINA Y EL CONCEPTO DE CONTROL.....	9
1.3 LAS ORGANIZACIONES Y EL CONTROL.....	12
1.4 LA VIGILANCIA LABORAL COMO MECANISMO DE CONTROL.....	15
1.5 MECANISMOS DE VIGILANCIA LABORAL: INVASIVA Y NO INVASIVA.....	26
1.6 COMUNICACIÓN INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN.....	32
1.7 CONSECUENCIAS DEL USO DE MECANISMOS DE CONTROL INVASIVOS EN LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LAS ORGANIZACIONES.....	37
CAPÍTULO 2. LOS MECANISMOS DE CONTROL LABORAL INVASIVO EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN DE TECNOLOGÍA EN EL SEGMENTO DE IMPRESIÓN.....	46
2.1 HISTORIA Y ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.....	46
2.2 EL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA.....	51
2.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	59
2.4 MECANISMOS DE CONTROL LABORAL INSTRUMENTADOS.....	67
CAPÍTULO 3. PERCEPCIÓN Y REPERCUSIÓN DE LOS MECANISMOS DE CONTROL LABORAL SOBRE EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ORGANIZACIÓN.....	73
3.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	73
3.2. EXPOSICIÓN DE RESULTADOS: VARIABLE ANALIZADA.....	86
3.2.1. FLUJOS DE COMUNICACIÓN HORIZONTAL.....	86
3.2.2. FLUJOS DE COMUNICACIÓN ASCENDENTE.....	89
3.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	99
CONCLUSIONES.....	107
FUENTES DE CONSULTA.....	112
ANEXO.....	118
CUESTIONARIOS.....	118

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 FACTORES DEL CONTROL INTERNO	14
TABLA 2 VITRINA METODOLÓGICA.....	76
TABLA 3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	79
TABLA 4 INSTRUMENTO DE LA ENCUESTA	84

ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICA 1 RELACIÓN ENTRE VARIABLE DE VIGILANCIA Y FLUJOS HORIZONTALES	87
GRÁFICA 2 RELACIÓN ENTRE VIGILANCIA Y FLUJOS DE COMUNICACIÓN ASCENDENTE	90
GRÁFICA 3 ME SIENTO TENSO CUANDO HABLO CON MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO SOBRE ASUNTOS LABORALES	92
GRÁFICA 4 ME SIENTO TENSO CUANDO HABLO CON MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO SOBRE ASUNTOS PERSONALES.....	93
GRÁFICA 5 SENTIRME VIGILADO HACE QUE CUMPLA CON MAYOR RAPIDEZ MI TRABAJO	94
GRÁFICA 6 HE REDUCIDO LA FRECUENCIA Y DURACIÓN DE MENSAJES POR TEMOR A SENTIRME VIGILADO	95
GRÁFICA 7 RELACIÓN DE FRECUENCIA Y DURACIÓN DE MENSAJES CON MEDIOS CANALES DE COMUNICACIÓN.....	97
GRÁFICA 8 RELACIÓN DE FRECUENCIA Y DURACIÓN DE MENSAJES CON MEDIOS CANALES DE COMUNICACIÓN PARA COMUNICAR PROBLEMAS O MALAS NOTICIAS	98

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 ORGANIGRAMA DE THE COLOR COMPANY.....	58
--	----

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la tecnología ocupa un lugar trascendental en los escalones del desarrollo humano, ya sea para concretar una actividad determinada, auxiliar en tareas cotidianas o proveer información, mediante dispositivos que tienen usos sustanciales e indiscutibles. Por ejemplo, el celular es indispensable para muchos, pues en dichos aparatos se delegan funciones, se almacena información personal y laboral, o se interactúa con el resto del mundo.

En esencia, la tecnología es un conjunto de instrumentos, medios o artefactos, desarrollados por conocimientos científicos, para realizar alguna actividad humana o elaborar algún producto.¹ Por ello, Marshall McLuhan² la definió como una extensión del humano, ya que realizan las mismas actividades que una persona puede hacer — como trasladarse de un lugar a otro o comunicarse con otros—. Asimismo, uno de sus objetivos es facilitar y favorecer procesos comunicativos de los seres humanos.

No obstante, la tecnología ha rebasado sus funciones originales para incluir nuevos usos. Principalmente, los dispositivos no sólo favorecen los procesos de análisis e información, en general, o para la comunicación humana, en particular. También, son aplicados con intenciones encaminadas a la vigilancia, observación, control y/o castigo; por ejemplo, las cámaras y los micrófonos permiten seguir y

¹ Bijker, Wiebe, "¿Cómo y por qué es importante la tecnología?", [en línea], *Redes*, vol. 11, no. 21, Argentina, mayo 2011, pp. 19-53, dirección URL: <https://www.redalyc.org/pdf/907/90702101.pdf>, [consulta: 18 de diciembre de 2018].

² Marshall McLuhan, *La galaxia Gutenberg*, México, Planeta, 1985.

registrar las acciones que se realizan en un determinado espacio, como un banco o una oficina.

En buena medida, los posibles usos de la tecnología con fines de vigilancia pueden encontrarse en entornos de trabajo. Actualmente, algunas organizaciones implantan mecanismos para mantener el control laboral; específicamente, The Color Company —una empresa real cuyo nombre fue alterado, en la presente investigación, para garantizar su privacidad—. Ésta es una empresa de origen belga dedicada a la producción de tecnología en el segmento de impresión, altamente reconocida a nivel internacional en sus más de 140 años de experiencia. En México, la institución cuenta con aproximadamente 65 empleados en un área administrativa reducida.

Dentro de los mecanismos de vigilancia laboral que la empresa usa se encuentra la colocación estratégica de cámaras de vigilancia para observar cada escritorio de trabajo, la intervención de las líneas telefónicas, así como la revisión periódica de los correos electrónicos e historiales de internet de los empleados —a quienes no se les notifica cuando se realizan las supervisiones—. Asimismo, se encuentra el lector digital de huella para controlar los días de asistencia y horas trabajadas, el envío de correos constantes de cómo se debe vestir, la revisión de chat interno; así como la creación de usuarios en correos y en SAP —un *software* especializado para saber cuál empleado hizo cada movimiento—.

De acuerdo con la experiencia de algunas charlas con los empleados, se advierte que las medidas de vigilancia son consideradas, en algún grado, como invasivas a la privacidad. También, se ha observado que la instrumentación de los mecanismos de vigilancia y control laboral pudiese generar algunos problemas entre los empleados, al —potencialmente— debilitar la comunicación entre ellos o causar

un clima laboral inadecuado para realizar las actividades encomendadas. Además, pudieran desarrollarse procesos de adaptación al control laboral invasivo que atenúen los efectos sobre la comunicación.

Derivado de lo anterior, el presente trabajo de investigación aborda el potencial impacto que tienen los mecanismos de control laboral invasivos en la comunicación interna de una organización. Por ello, el objetivo central de la investigación es determinar y evaluar las consecuencias de instrumentar un control laboral invasivo en la comunicación interna de una organización, a través del estudio de caso de una empresa dedicada a la producción de tecnología en el segmento de impresión.

En consecuencia, en el primer capítulo donde se revisan los fundamentos teóricos que sustentan el control laboral, la comunicación organizacional, la instrumentación de dispositivos de vigilancia en las organizaciones y la distinción de esta última entre invasiva y no invasiva. En el segundo capítulo se abordó el caso particular en el que se basa esta investigación, describiendo la historia de The Color Company. En el mismo capítulo se abordan los procesos de comunicación de la institución y una descripción detallada de los dispositivos usados para la vigilancia laboral de sus empleados.

En el tercer capítulo se presenta el estudio de campo elaborado, el análisis de los datos obtenidos y los resultados. En primera instancia, partiendo de la hipótesis de que la instrumentación de un control laboral invasivo trae como consecuencia el debilitamiento de la comunicación entre los miembros de una organización. Se elaboró una operacionalización de variables, a partir de la cual fuera posible especificar los referentes empíricos de una variable teórica. De tal manera, fue posible trasladar conceptos teóricos —difícilmente medibles— hacia un campo mucho más práctico.

Una vez obtenidas las variables elegidas se elaboró un instrumento de investigación en modalidad de encuesta a partir de la cual fue posible evaluar tres afectaciones puntuales en los fenómenos de comunicación organizacional al interior de The Color Company: la alteración de los flujos de comunicación, la evitación de ciertos canales de comunicación y la influencia que todo ello implica en el clima laboral de la organización.

Dicha encuesta consta de 55 preguntas, y fue diseñada con la intención de medir cinco variables puntuales tales como la vigilancia laboral, los flujos de información y el uso de canales de comunicación tanto de índole formal como informal. Derivado del análisis de resultados se llegaron a las siguientes conclusiones: en primer lugar, se demostró que la existencia de un mecanismo de vigilancia al interior de la empresa no disminuyó la frecuencia ni la duración de los mensajes compartidos entre los miembros de la organización. Destaca que fueron realmente pocos quienes declararon sentirse observados al hacer uso de los canales formales de comunicación, y que, en consecuencia, prefirieron el uso de sus redes sociales personales para comunicarse con sus compañeros de trabajo.

En segundo lugar se concluyó que donde sí existe una disminución de la frecuencia de mensajes es en la comunicación entre los empleados y sus superiores, sobre todo en quienes sí se sienten o creen vigilados por los mecanismos de control laboral. Por lo tanto, se puede afirmar que los trabajadores se sienten más vigilados cuando se establece una comunicación con sus superiores que cuando se comunican entre ellos —es decir, de forma lateral, considerando el organigrama de la organización.

En tercer lugar, en lo que respecta al clima organizacional al interior de la empresa, se concluye que no existe alteración evidente producto de los mecanismos y dispositivos de vigilancia instrumentados. No obstante, cabe mencionar que aunque la vigilancia sí es percibida e instrumentada en The Color Company a través de cámaras de vigilancia, ésta no incide en los flujos de comunicación ni en el clima organizacional.

En cuarto lugar destaca que tanto las cámaras de vigilancia como el reloj checador son considerados como obstáculos para facilitar el trabajo y mejorar el clima al interior de la organización. Sin embargo, destaca que una parte de los empleados tiene una idea positiva al respecto de la implementación de dichos dispositivos de control laboral, pues los considera más como un mecanismo de protección y seguridad que de vigilancia.

Por lo tanto se concluyó que la vigilancia laboral instrumentada al interior de la empresa no incide o influye de forma determinante en los flujos de comunicación de los empleados, pues aunque éstos sí declaran sentirse vigilados, no se detectaron variaciones en ninguna de las variables observadas. De acuerdo con el análisis de datos elaborado, tanto los flujos de la comunicación, los canales utilizados y los contenidos de los mensajes se mostraron sin alteraciones notorias.

En conclusión, la presente investigación pretende construir una plataforma teórica desde la cuál puedan analizarse los procesos de comunicación de una organización, así como su relación directa con el uso de tecnología para fines de instrumentar una vigilancia laboral. Cabe mencionar que el análisis que cimienta sus conclusiones busca convertirse en la base para futuros estudios en torno a la materia, a partir de las cuales se puedan concretar aportaciones significativas al campo de

estudio de las ciencias de la comunicación. Más en específico, la presente investigación busca anexar información al fértil y aún creciente campo de la comunicación organizacional y sus procesos al interior de las organizaciones.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO

1.1 El panóptico de Bentham y la vigilancia como mecanismo de control

A finales del siglo XVIII, el filósofo utilitarista Jeremy Bentham, buscó darle solución a varios problemas de orden penitenciario que inquietaban a buena parte de los directores de prisiones y sus contadores. Bentham propuso acabar con los problemas de limpieza, orden, salud y vigilancia a partir de una sencilla idea arquitectónica: la prisión debía ser rediseñada para situar largas galerías circulares alrededor de una torre de vigilancia, desde donde un guardia podía —sin ser visto— observar con un simple cabeceo a más de un tercio de la población total de la penitenciaría.

La idea arquitectónica llamada *el panóptico*,³ más allá de presentar grandes ahorros en lo que respectaba a numerosos vigías y supervisores, postulaba una tesis compleja: los reos, luego de sentirse observados a perpetuidad, entran en un estado psicológico consciente donde mejoran su actitud y se convierten en modelos ejemplares de comportamiento, pues el sólo hecho de conocer las represalias posibles a su perpetua observación los limitaba y disuadía de malos actos. De tal suerte este modelo permitía un ejercicio efectivo y automático del poder, incluso cuando no estaba siendo efectuado de forma visible pues, al no ser posible saber si se era vigilado ni cuando, los reos sentían la presión de un vigía omnisciente que los orillaba a actuar como autómatas bien portados. Así, la disciplina pasó a ser, más que pasiva, una acción activa.

³ Jeremías Bentham, *El panóptico*, México, Premia, 1958, p.189.

Doscientos años después Michel Foucault retomó la idea del panóptico como un insumo para cimentar su construcción teórica del poder y revisar la correspondencia que existía entre la aplicación de la disciplina y el ejercicio del mismo. Para Foucault la disciplina es “un poder que, en lugar de sacar y retirar, tiene como función principal enderezar conductas. No encadena las fuerzas para reducirlas, lo hace para multiplicarlas y usarlas”⁴. Mediante un proceso de extrapolación lógica y aplicada desde el enfoque del panoptismo, la disciplina hoy es un recurso que puede potenciar los resultados productivos de una organización.

Sin embargo, aunque el panóptico aparenta ser exitoso, moldear individuos bien portados tuvo poca suerte pues la construcción del modelo nunca llegó a ser concretada y la idea general para su realización fue desechada al poco tiempo. No obstante el sistema de observación propuesto por Bentham —así como sus preceptos teóricos— asentaron las bases de lo que hoy entendemos como vigilancia laboral y videovigilancia. Considerando la rapidez con la que desarrollan nuevos dispositivos tecnológicos, hoy más que nunca la videovigilancia ha sido extendida a numerosas instituciones ya que su aplicación mejora y resuelve diversas problemáticas que ya parecían vislumbrarse desde la aparición teórica del panóptico.

Para Bentham⁵ el modelo de cárcel propuesto a modo de panóptico funcionaba porque “resuelve al mejor costo los problemas del reclutamiento de la mano de obra, reducidos a la conservación de su fuerza de trabajo, de su encuadramiento y disciplina”. Como se verá más adelante este descubrimiento permitió, con sus

⁴ Michael Foucault, *Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión*, México, Siglo XXI, 2009, segunda edición.

⁵ Jeremías Bentham, *op. cit.*, p.189.

matices, la aplicación de la vigilancia como mecanismo de control operativo y disciplinario en organizaciones de diversa índole.

Así, a través de la aplicación de un modelo panóptico de vigilancia, las diferentes acciones que pudiesen propiciar una disminución en la actividad o productividad de la organización pueden ser erradicadas totalmente; por ejemplo, en una escuela, al sentirse observados, los alumnos dejan de platicar en clase, no copian en los exámenes, no juegan entre ellos durante horas inapropiadas y no desperdician el tiempo. De este modo, el modelo de vigilancia implica el establecimiento de un control conductual que bien puede —en conjunción con algunas otras variables— maximizar las actividades y la productividad dentro del campo de observación.

Entonces el aparato disciplinario conocido como *panoptismo* se vuelve pertinente para la presente investigación, debido a que sugiere el uso de la vigilancia como mecanismo de control y un rasgo institucional desde el cual —si se le traslada a un ámbito laboral— se puede obtener un mejor desempeño en términos productivos y disciplinarios. Ello sin dejar de tomar en cuenta que si bien la disciplina es redituable, también la aplicación de este modelo de vigilancia implica algunos pormenores propios del poder, como la invasión de la libertad, el despojo de la privacidad y los abusos de autoridad.

1.2 La disciplina y el concepto de control

Como se ha visto, los cambios dentro de las instituciones tales como la aplicación de técnicas de observación y vigilancia, comenzaron a escalonar a diversas organizaciones a finales del siglo XVIII, tales como hospitales, cuarteles militares o

escuelas. La instauración de estas nuevas técnicas disciplinarias permitía una mejor y más dinámica aplicación del orden a partir del control de las actividades y actitudes de los individuos, por lo que su uso y extensión fue ampliamente aceptado.

Por sí sola, la disciplina “no puede identificarse ni con una institución ni con un aparato. Es un tipo de poder, una modalidad para ejercerlo que implica todo un conjunto de instrumentos y técnicas de procedimiento”⁶. Por este motivo puede ser asumida como estrategia de control tanto por instituciones básicas o por organizaciones complejas; por ejemplo, la familia, un gran corporativo financiero o incluso una pyme.

Al respecto, Foucault⁷ sostiene que la disciplina —en tanto estrategia del orden social— “forma parte de una de las muchas técnicas para garantizar el ordenamiento de las multiplicidades humanas”. Así, la sociedad disciplinaria que ejerce la vigilancia como mecanismo de control establece límites de acción donde los individuos deban ceñirse a un comportamiento estricto que mantenga el orden tanto al interior de la organización como en su exterior. Por ejemplo, para que la vigilancia jerárquica —de la que ya se habló anteriormente— surta efecto, debe ser aplicada dentro de un sistema cerrado que permita el control interno de los sucesos. Retomando el caso de la prisión, la disciplina sólo es posible al constituir el control a través de un instrumento físico como el edificio que conforma la penitenciaría. De este modo se entiende que un modelo de control efectivo conlleva de forma necesaria la delimitación del sistema donde ha de aplicarse la vigilancia, pues de otra manera la complejidad de los

⁶ Michael Foucault, *op. cit.*, p.248.

⁷ *Ibíd.*, p.251.

cambios, procesos, alteraciones y acciones vuelve imposible tanto la misma vigilancia como las acciones correctivas en caso de presentarse alguna problemática.

El espacio de delimitación como parte del control, junto con algunos preceptos teóricos de control al interior de las organizaciones, fueron más tarde abordados por los pioneros de la administración —como el renombrado Henri Fayol— quien decía que la administración está compuesta de etapas de planeación, organización, dirección, coordinación y control⁸. Desde su origen la administración contempla al control como una parte fundamental del crecimiento y regulación de una empresa u organización, debido a que —al complejizarse las funciones, estructuras, sistemas de interacción y demás— se hizo necesaria la existencia de un proceso que evaluara las diferentes ramas y niveles de operación, así como mantuviera la eficiencia suficiente para minimizar las pérdidas monetarias. Después de la Revolución Industrial esta necesidad devino en lo que hoy se conoce, desde la disciplina administrativa, como *control*⁹.

Al margen de los principios de la administración como disciplina, este proceso surgió como un elemento que garantizaría el éxito de los planes laborales dentro de empresas de todo tipo y orden. De acuerdo con Münch, el control laboral es “la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones”¹⁰. La información recabada a través de este proceso

⁸ Henri Fayol, *Administración industrial y general*, Argentina, El Ateneo, 1987.

⁹ *ibid.* p.413.

¹⁰ Lourdes Münch, *Evaluación y control de la gestión. La garantía de la productividad organizacional*, México, Trillas, 2005, p. 11.

es básica a la hora de analizar el trabajo realizado y al replantear los horizontes de acción en el futuro de la organización.

1.3 Las organizaciones y el control

Dejando de lado las prisiones, el gran interés en los postulados de Bentham es la diversidad de rostros y estrategias que existen en la sociedad industrial —en este caso la capitalista— a la hora de disciplinar el trabajo a partir de una observación constante que limita la acción en favor de la organización que observa o contrata.

Si bien el panóptico de Bentham tenía como premisa básica la reestructuración de un modelo social a partir de una base arquitectónica —el círculo observatorio desde donde podían verse todas las galerías de los reos—, también conllevaba una serie de modificaciones dentro de las prisiones en términos organizacionales.

Dentro de los muchos cambios al sistema penitenciario propuesto por Bentham se proponía de forma tácita un nuevo organigrama que distribuyera las obligaciones y responsabilidades para dotar de poder al inspector que fungía de vigía. Esta reestructura organizacional lo colocaba jerárquicamente por encima de cualquier otro órgano de vigilancia al interior de la prisión, acompañando sus acciones de un poder total. Así, al estar un nivel más arriba en un supuesto jerárquico de supervisión, este vigía supremo también podía observar a los guardias al interior de las galerías, impidiendo cualquier abuso de poder o derivados, tanto por parte de éstos como de

los internos. Foucault llama a este fenómeno la *figura jerárquica continua*¹¹, donde, sin importar el momento o lugar, el poder se ejerce entero y omnisciente.

Trasladado al contexto organizativo, lo anterior significa que dentro de las instituciones que operan bajo modelos similares a éste no puede ocurrir un solo acto que no esté bajo la mirada estricta e ineludible de un supervisor que se encuentre arriba en el escalón del organigrama. Tal como sucedía con el panóptico, este ejercicio del poder es únicamente posible a través de la responsabilidad y la jerarquía con la que se dota al vigía a partir de un nuevo orden estructural en función del organigrama. Así, la figura jerárquica continua no sólo tiene funciones de vigilancia sino que puede efectuar un control a partir de la corrección de conductas reprochables o poco favorables para la organización.

Más tarde el proceso de corrección conductual fue establecido como parte de la administración con un nuevo concepto, denominado *control interno*, el cual buscaba nuevas estrategias y mecanismos para asegurar la eficiencia operativa al interior de una organización. Para Münch, dicha organización interna se refiere a la “aplicación de los principios de control a todo el funcionamiento de la organización; sus propósitos son la obtención de formación correcta y segura, la protección de los activos de la empresa y el aseguramiento de la eficiencia en la operación”¹². Como parte de los factores del control interno, se encuentran los siguientes¹³.

¹¹ Michael Foucault, *op. cit.*, p.203.

¹² *Ibid.* p.43.

¹³ *Ibid.* p.44.

Tabla 1 Factores del control interno

Ambiente de control	Sus factores incluyen integridad, valores éticos y competencia de la entidad y las personas; filosofía de administración y estilo directivo.
Administración de riesgos	Se refiere a la forma en la que la empresa mide la probabilidad de los riesgos y analiza, identifica y administra los eventos que pueden afectar el logro de los objetivos.
Sistemas de información y comunicación	Incluye todos los sistemas de información que pueden capturarla, clasificarla o comunicarla.
Procedimientos	Abarcan las políticas, normas y procedimientos en diferentes niveles de la organización.
Vigilancia	Los sistemas de control interno necesitan ser monitoreados para evaluar su desempeño. Esto se logra a través del monitoreo durante la gestión, evaluaciones o una combinación de ambas. Este proceso asegura la eficiencia del control interno y generalmente se efectúa a través del área de auditoría, que puede ser interna o externa.

Fuente: elaboración propia con información de Münch, Lourdes, *Evaluación y control de la gestión. La garantía de la productividad organizacional*, México, Trillas, 2005, pp. 43-51.

Como se puede ver, cuando se habla de administración, el control se convierte en una ventaja disciplinaria para alcanzar las metas, cumplir las normas, disminuir los desperdicios y mantener en buen rumbo a la organización. La efectividad de este tipo de mando se sustenta en los valores éticos de las personas que lo instrumentan pues

la integridad con la que se desenvuelven y ejercen las actividades de control repercute de forma directa en el desempeño de quienes ahí laboran.

Por último la autora hace notar la importancia de la filosofía organizacional, la cual comprende, entre otros, principios, valores y compromisos ineludibles que influyen en la directriz de la organización y en cómo ésta hace llegar esta ideología laboral a sus empleados. Entonces, para garantizar procesos de control efectivos, es necesario contar con un personal capacitado, seleccionado a partir de su integridad ética que asegure una sana práctica del control como mecanismo de coerción positiva.

1.4 La vigilancia laboral como mecanismo de control

Una empresa constituye básicamente un sistema de control por sí sola. Para que las empresas tengan un correcto desempeño es deseable que lleven un registro en términos de presupuesto, calidad, producción, costos, inventarios, ventas o publicidad, lo cual implica, como tal, un poder y un mando laboral. Es decir, las organizaciones — sean empresas o no— son modelos de trabajo replicable que constituyen, hasta el día de hoy, el orden administrativo con el cual funciona el mundo. Dicho engranaje se debe, en buena medida, a los esfuerzos en materia de autoridad que se han ido insertando poco a poco en el mundo laboral. Por tanto, podemos deducir que el dominio y el poder son parte innata de una organización o empresa.

De tal manera, el mando empresarial requiere de técnicas de manejo empresarial que tienen como objetivo básico proporcionar un grado razonable de confianza y seguridad en lo que se refiere a la concreción de objetivos y metas. En lo que respecta a la administración de las organizaciones, el control suele ser aplicado

en tres ámbitos o categorías de objetivos: operativos, de información financiera y de cumplimiento. Este mando, entendido desde su vertiente no técnica, implica un nivel de vigilancia donde cada proceso es revisado a fin de evitar los errores de tipo administrativo o faltas de cualquier orden.

Como todo ejercicio de poder el control comprende valores, principios y compromisos que garantizan el desarrollo responsable de los procesos y sus correcciones. Dentro de las organizaciones el sistema directivo desde el cual se delegan las órdenes y responsabilidades debe tomar en cuenta la calidad de sus empleados y de los supervisores de los mismos —ya sean éstos contratados de forma directa por la empresa o que formen parte de una subcontratación— para avalar los usos éticos requeridos acorde con su filosofía . Como señala Münch¹⁴, “de nada sirve establecer múltiples sistemas de control, si los empleados no son honestos, ya que siempre habrá formas de violar los códigos de seguridad y procedimientos de control”. Dado lo anterior se deben establecer modelos, mecanismos y dispositivos que aseguren las buenas prácticas al interior de la organización —incluso desde la contratación de personal, pasando por el departamento de recursos humanos.

De igual forma, como parte del proceso de control mismo, es necesario garantizar los modelos de difusión y reproducción de valores que protejan el buen funcionamiento de la organización y permitan los fundamentos para dotarla de orden y sentido.

Por supuesto que la supervisión del desempeño conlleva más que un muestreo teórico. Implica desde luego darle seguimiento cíclico y repetitivo a una serie de

¹⁴ Lourdes Münch, *op. cit.*, p.49.

procesos que muchas veces resultan de difícil alcance, pero que de efectuarse con prontitud sirven para ajustar las operaciones a las normas y objetivos establecidos. De acuerdo con Chiavenato¹⁵, el control dentro de las organizaciones funciona como un proceso de secuencia, comprendida por cuatro etapas:

1. Establecimiento de los estándares deseados: en este nivel se establecen los niveles de satisfacción que le funcionan a la organización en términos tanto operativos como redituables. Representan el desempeño deseado en términos de cantidad, calidad, tiempo y costo.
2. Supervisión del desempeño: es la etapa de control que da seguimiento y evalúa la ejecución. De acuerdo con Chiavenato¹⁶, para controlar un desempeño “es necesario conocerlo y obtener información suficiente al respecto. La observación o comprobación del desempeño pretende obtener información sobre cómo marchan las cosas y sobre lo que ocurre”. Sólo después de esta revisión se puede obtener la información suficiente que permita una comparación de estándares.
3. Comparación del desempeño con los estándares deseados: una vez entendidos los parámetros de desarrollo y hecha la supervisión correspondiente, la tercera etapa consiste en una comparación de los primeros

¹⁵ Idalberto Chiavenato, *Administración de recursos humanos*, México, McGraw—Hill, 2009, sexta edición, p.370.

¹⁶ *Ibid.*, p.371.

dos puntos, es decir, del establecimiento de estándares con la supervisión de desempeño. La comparación se realiza mediante informes, índices, porcentajes o medidas estadísticas, entre otros. Revisar los niveles de correlación permite la previsión de resultados futuros y ayuda a localizar posibles sesgos operacionales o dificultades de realización a fin de obtener mejores resultados.

4. Acción correctiva si necesaria: la última etapa consiste en una enmienda de acciones que “busca colocar las cosas dentro de los estándares y conseguir que lo que se haga sea tal como se pretendía. Así, la acción correctiva incide tan sólo en los casos excepcionales, es decir, en los que presentan desviaciones o variaciones más allá de lo tolerado”¹⁷. Las modificaciones permiten un nuevo encaminamiento alejado de los procesos erróneos que pretende arrojar mejores resultados a los obtenidos previamente.

Los rubros anteriores, entendidos como las etapas del proceso de control, pretenden erradicar las variaciones, errores o desviaciones naturales que presentan los elementos de una organización —procesos, herramientas, tiempos, personal, etcétera— a la hora de realizar un trabajo. En este sentido la comunicación juega un papel importante con respecto del control puesto que todo tipo de acción correctiva es compartida a través de ejes comunicacionales delegadas a partir de un orden jerárquico—directivo, por lo que los errores en materia correctiva —suponiendo que

¹⁷*Ibid.*, p.370.

no hubo alguna falla durante el procesos de supervisión o comparación, suelen ser, por lo general, errores de comunicación—. Sobra decir que en un orden laboral un error comunicativo deviene, casi por lo regular, en fallas de desempeño.

Para facilitar el orden durante el proceso de control —a través del uso del capital humano—, los teóricos de la administración se apoyan en distintos medios que garantizan que los empleados se mantengan dentro de las normas y objetivos deseados. Entre los principales medios de control organizacional se encuentran los siguientes¹⁸:

1. Jerarquía de autoridad: la estructura organizacional establece de antemano los niveles jerárquicos para distribuir la autoridad y obtener obediencia por medio de los superiores.
2. Reglas y procedimientos: la organización establece con antelación las reglas y procedimientos que guiarán al comportamiento de las personas imponiendo lo que debe hacerse y lo que no.
3. Establecimiento de objetivos: éstos sirven de guía para la acción de las personas.
4. Sistemas verticales de información: los flujos de comunicación transitan en dos sentidos, descendente y ascendente. La primera conlleva órdenes,

¹⁸ *Ibid.*, p.372.

mandos, decisiones y orientación. Sirve para controlar el desempeño de subalternos. Por su parte la comunicación ascendente lleva información sobre hechos, resultados, esclarecimientos y retroalimentación. En realidad ambos sistemas verticales de información constituyen un sistema de control, incluso cuando ésta no sea su finalidad.

5. Relaciones laterales: son comunicaciones entre personas con el mismo nivel jerárquico que sirven para integrar y obtener información; también se utilizan como medida de control ya que permiten que los pares se sincronicen mejor y reduzcan posibles discordancias.

6. Organizaciones matriciales: consisten en una duplicidad de subordinación, en la cual cada departamento o puesto de la organización matricial obedece a un doble mando; por una parte, al gerente funcional, y por otra, al gerente de producción o servicio.

De acuerdo con su sistema de operación —e incluso con su cultura y filosofía de trabajo—, cada organización desarrolla los mecanismos de vigilancia laboral que considere necesarios a partir de los objetivos establecidos. Ahora bien, si la variedad o cantidad de herramientas para establecer un sistema de vigilancia y control ya ejercen una presión laboral, es la rigidez propia de este tipo de medidas las que implican una mayor afrenta para los trabajadores. Así, a mayor rigidez de mecanismos de vigilancia y control, mayor será la presión laboral y menor el grado de autonomía de decisiones y libertad de acción por parte de los miembros. Al respecto, Chiavenato

apunta que “cuando los controles son rígidos y severos, la reacción natural de las personas es rebelarse contra ellos, o, por lo menos, no aceptarlos y rechazarlos, o alienarse de la organización”¹⁹.

Uno de los recursos más comunes que utilizan las organizaciones para mantener bajo control a sus empleados es la observación, que de forma sistemática se convierte en una vigilancia que permite “reportar” las actividades de las personas. Al respecto, David Lyon²⁰ señala que la vigilancia es la atención concentrada, sistemática y rutinaria realizada hacia detalles personales con propósitos de influencia, administración, protección o dirección, a la vez que cuenta con un mecanismo y un propósito determinado. Las tres propiedades de la vigilancia implican diferentes concepciones de la misma, y varían en cuanto a modo y forma, por lo que resulta importante precisar en qué consiste cada una de éstas.

En lo que respecta a concentración, el término hace referencia a que la observación se concentra en un determinado objeto, tiempo y espacio. Por sistemática el autor entiende que la vigilancia, para que sea tal, no es aleatoria, espontánea u ocasional, sino que es deliberada y depende de protocolos, mecanismos y técnicas. Por último, la vigilancia tiene la propiedad de ser rutinaria pues sucede dentro de la normalidad de un día cualquiera, inserta como parte inalienable de las sociedades “burocráticas”²¹. De lo anterior se puede resumir que la vigilancia integra un conjunto de prácticas de observación con propósitos determinados realizadas a objetivos particulares.

¹⁹ *Ibid.*, p. 373.

²⁰ David Lyon, *Surveillance as social sorting privacy, risk, and digital discrimination*, Estados Unidos, Routledge, 2003, p.15.

²¹ *Ibid.*, p.15.

Aunque la vigilancia parezca un recurso nuevo, que deviene del uso de la tecnología como parte de la supervisión, la realidad es que se trata de una estrategia usada desde hace muchos años. En lo que respecta a la laboral, la vigilancia se instauró como parte de los mecanismos para garantizar el trabajo. Por ejemplo, Losey menciona que “el monitoreo hacia los empleados ha sido utilizado desde hace décadas en la industria de la manufactura para llevar registros de inventario, desempeño y eficiencia en general”²² . Lo que en verdad ha cambiado en los últimos años son los métodos y la tecnología de aplicación de esta observación, así como la manera en que es procesada y utilizada la información recabada.

Por lo tanto, para fines de la presente investigación, al proceso de control laboral en el que se utilice información recabada a partir de dispositivos de vigilancia con la finalidad de mantener el poder se le denominará *mecanismos de vigilancia*.

Lo anterior se establece a partir de la investigación documental realizada para elaborar el presente capítulo, así como de las definiciones teóricas anteriormente presentadas. Donde se resuelve que el término *mecanismo de vigilancia* hace referencia al proceso de control laboral en el que se recaba la información de la organización a partir del uso de tecnología específica.

Por tales motivos no puede hablarse de dispositivos de vigilancia laboral invasiva o no invasiva pues esta tecnología, una vez implantada, realiza sus funciones de forma indistinta. Por ejemplo, un micrófono no realiza distinciones sobre qué conversaciones grabar o no; simplemente graba todo cuanto detecte. Sin embargo es

²² Michael Losey, “Workplace privacy: Issues and implications”, [en línea], *USA Today*, vol. 123, no. 2592, Estados Unidos, septiembre 1994, dirección URL: <https://www.questia.com/magazine/1G1-15779907/workplace-privacy-issues-and-implications>, [consulta: 13 de noviembre de 2016].

en el uso de estos datos donde recae la categorización de invasión o no pues si esta información es usada de manera deliberada para denostar y castigar al trabajador — con fines más allá de los administrativos—, el dispositivo pasa a formar parte de un mecanismo invasivo de control laboral.

Los dispositivos electrónicos han permitido un mejor y más preciso registro de actividad a partir del uso de cámaras de video o del monitoreo del *software* institucional. Dejando de lado la observación, la tecnología también ha permitido el desarrollo de nuevos dispositivos de control laboral como son teléfonos intervenidos para fines de medición de calidad, la restricción del acceso a ciertas páginas de internet, el registro de asistencia y puntualidad por medio de la toma de huellas dactilares e incluso la localización espacial de los empleados. Debido a su rigidez, inexorabilidad y constancia, este tipo de dispositivos ha dejado de considerarse exclusivamente de control para pasar a formar parte de mecanismos de vigilancia, puesto que más allá de dar cuentas sobre la operatividad y la eficiencia dentro de un centro de trabajo, pretenden abarcar aspectos totalitarios de quienes están sometidos a ellos y arrojar información sobre su conductas generales, actitudes, rutinas o charlas.

En el mundo empresarial existen numerosos mecanismos de vigilancia laboral, no obstante, desde algunos años se ha privilegiado el monitoreo de computadoras así como la intervención de llamadas telefónicas o la videovigilancia. Sobre ello, Mishra da cuenta de lo siguiente:

“Uno de los usos más comunes del control es el monitoreo de computadoras, que mide la cantidad de tiempo de trabajo y velocidad de tecleo; la videovigilancia, que detecta robos de los empleados, la pérdida

de tiempo y el cumplimiento de los procedimientos de seguridad; la intervención y grabación de las llamadas telefónicas; y el sistema de placas, que registra la localización del empleado al interior del lugar de trabajo”²³.

Las computadoras, al ser las herramientas de trabajo por excelencia, son, junto las videocámaras, los principales dispositivos que suelen ser usados para la aplicación de una vigilancia laboral. No obstante existen escenarios tan disímiles como la misma tecnología; tal es el caso de los micrófonos, cuya operación y vigilancia no se limita a lo estrictamente laboral, sino que realiza un registro de todo el espectro auditivo que tiene lugar durante las horas de trabajo.

De tal forma cada actividad personal, cada charla amistosa e incluso las pausas para tomar un café o para ir al baño son monitoreadas y escuchadas, dejando la privacidad de los empleados totalmente vulnerada. Este tipo de vigilancia en los centros de trabajo ha traído consigo diversas preocupaciones sobre la privacidad y el respeto a los derechos humanos. Sin embargo, las ventajas laborales que estos modelos de vigilancia suponen han disminuido la fuerza de los argumentos en su contra. A pesar de ello, los debates sobre la legitimidad de su práctica siguen en pie al menos en el campo académico. Sobre ello, Mishra²⁴ destaca el contraste entre las visiones de los empleados y los empleadores:

²³ Jitendra Mishra; Suzane Crampton, “Employee Monitoring: Privacy in the Work Place?”, [en línea], *S.A.M. Advanced Management Journal*, vol. 63, no. 3, Canadá, 1998, pp. 4–11, dirección URL: http://faculty.bus.olemiss.edu/breithel/final%20backup%20of%20bus620%20summer%202000%20from%20mba%20server/frankie_gulledge/employee_workplace_monitoring/employee_monitoring_privacy_in_the_workplace.htm, [consulta: 13 de noviembre de 2017].

²⁴ *Ibid.* s/p.

Mientras los empleados ven la vigilancia laboral como una violación a su privacidad y una fuente de estrés, este tipo de monitoreo sigue sin regulación alguna, pues los directivos lo ven como un recurso para incrementar la productividad y la calidad de sus empresas.

Dejando de lado el debate sobre el uso de estos dispositivos de vigilancia laboral, si bien éstos son funcionales en términos operativos, la rigidez que pueden traer consigo puede alterar de tal forma el clima organizacional que se vean minados los requisitos para una comunicación efectiva y constituyan, más que un logro, una barrera para el entendimiento. En este sentido Chiavenato sugiere que la mejor medida de control — que no interfiere con los objetivos individuales, pero que retribuye para la organización— es el trabajo en equipo, pues el control burocrático es sustituido por la competencia y apoyo natural que se da al seno del trabajo grupal: “el ideal es crear formas de control constructivas que conduzcan libre y sanamente a las personas a los objetivos propuestos por la organización y dejen espacio para la consecución de los objetivos individuales y satisfacción de los objetivos personales”²⁵.

Como se ha revisado, si bien es cierto que el control a partir de la tecnología es parte fundamental de una gran cantidad de funciones directivas y operativas, éste debe de ser instrumentado de forma consciente, favoreciendo tanto la realización de las actividades laborales como el control laboral. De instrumentarse de forma correcta, el control en los centros de trabajo puede mejorar las actividades cotidianas y la comunicación entre los diferentes sistemas al interior de las organizaciones.

²⁵ Idalberto Chiavenato, *op. cit.*, p. 372.

1.5 Mecanismos de vigilancia laboral: invasiva y no invasiva

La rapidez con la que avanza el mundo actual —junto con sus numerosos factores multiculturales— ha orillado a las organizaciones a mantenerse al día en lo que respecta a procedimientos, protocolos, medidas de seguridad y estándares de calidad. Estos cambios constantes traen consigo nuevas teorías, reformulaciones prácticas e innovaciones en materia administrativa, cambios que a la vez se reflejan en nuevas formas de operatividad y control.

Parte de estas innovaciones administrativas y tecnológicas favorecen la creación de diversos dispositivos que permiten llevar un control laboral más efectivo. Como se verá, estos nuevos implementos tecnológicos, además de ejercer su función administrativa, cuentan con la particularidad de someter al espacio de trabajo —así como al personal que labora en el mismo— a una constante vigilancia desde diversos sentidos. Lo anterior tiene la finalidad de corroborar la realización de las tareas designadas al personal, así como verificar el cumplimiento de políticas de privacidad o actitudes preestablecidas de acuerdo con la normativa de trabajo de cada organización.

Para comprender la vigilancia laboral primero deben precisarse las diferencias entre ésta y el control laboral. Como se revisó, el control laboral se halla como parte de un proceso de orden administrativo, en el cual se establecen los objetivos, las metas, los estándares y las acciones correctivas necesarias para el buen funcionamiento de la organización y su adecuado encausamiento a futuro.

Dentro del orden administrativo, una vez que se asienta el proceso de control, el siguiente paso es instaurar los *medios de control*, los cuales se refieren al uso de

capital humano —al establecer reglas y normas o definiendo una jerarquía de autoridad— para mantener a los empleados dentro de los objetivos. El último paso del orden administrativo está comprendido por la vigilancia laboral y sus diferentes manifestaciones.

Desde ese sentido se entiende por vigilancia laboral la instrumentación de diversos mecanismos de control que implican el uso de dispositivos tecnológicos para monitorear el espacio de trabajo, a los trabajadores y otros factores que intervienen en el proceso de trabajo, sobre todo con la finalidad de obtener información sobre sus actividades, conductas, rendimiento, ubicación o desempeño. Dentro de ellos cabe distinguir los mecanismos de vigilancia laboral *invasivos* de los *no invasivos*, así como los motivos por los que éstos se insertan en una u otra categoría.

Los dispositivos de vigilancia laboral invasivos son aquellos que, debido al mecanismo del que forman parte, vigilan de forma deliberada todo aspecto de los observados con la finalidad de tenerlos localizados y examinar todos sus movimientos. Además, debido al uso que se le da a la información que recaban estos dispositivos, pueden llegar a ejercer una figura jerárquica continua donde los límites de la vigilancia no puedan ser percibidos y su presencia sea más bien omnisciente y total. Al respecto del poder ejercido por dicha figura, Foucault señala lo siguiente:

Este espacio cerrado, recortado, vigilado, en todos sus puntos, en el que los individuos están insertos en un lugar fijo, en el que los menores movimientos se hallan controlados, en el que todos los acontecimientos están registrados, en el que un trabajo ininterrumpido de escritura une el centro y la periferia, en el que el

poder se ejerce por entero, de acuerdo con una figura jerárquica continua, en el que cada individuo está constantemente localizado, examinado y distribuido²⁶.

Como se puede ver, al entrecruzar la figura jerárquica continua con los dispositivos de vigilancia se tiene como resultado una extensiva observación que deviene en una supuesta invasión de la libertad y privacidad de la persona, pues no existen límites ni pausas en la intrusión. De tal forma se vuelve posible la observación de todas las acciones que realiza sin importar si se están llevando a cabo aquellas relacionadas con el trabajo o no.

En contraste los dispositivos de vigilancia laboral no invasivos son aquellos que, no obstante que tienen un alcance totalitario —pues es difícil pensar que una cámara, por ejemplo, pueda distinguir los límites de la privacidad—, no representan una afrenta para la libertad o autonomía de las personas, puesto que no se pretende un mecanismo que haga mal uso de la información o de las imágenes reportadas por el dispositivo. Por tal motivo, al limitarse la vigilancia al solo registro de información laboral, la observación no excede los límites de la privacidad, por lo que la figura jerárquica continua y totalitaria no cumple con los requisitos para ser ejercida y, por lo tanto, sentida.

Actualmente existe un uso distendido de varios tipos de vigilancia laboral. Por ejemplo, es sabido que —previo a la contratación— algunas empresas realizan un seguimiento completo del perfil de los postulantes a un puesto de trabajo. Así los

²⁶ Michael Foucault, *op. cit.*, p.202.

departamentos de recursos humanos aseguran contrataciones efectivas a partir de pruebas psicológicas, diagnósticos médicos, chequeo de antecedentes penales y laborales, e incluso pruebas de embarazo o espionaje —ya sea directo o a través de las redes sociales del solicitante. Entre los tipos de vigilancia laboral más comunes, Johnson²⁷ enlista los siguientes:

- Monitoreo de computadora: Existen varios tipos de monitoreo de computadora. Por ejemplo, cierta aplicación especializada permite medir el número de errores por hora, el uso de la barra de retroceso o el número de veces que se utilizaron las funciones copiar y pegar. Además existen *softwares* más complejos que implican el uso de *hardware* extra, como las cámaras *web* que graban y detectan la presencia del trabajador cuando se encuentra frente a la computadora y pueden compartir lo que están viendo en su monitor.
- Videovigilancia: se utiliza para monitorear el comportamiento y acciones de los empleados. Mientras que algunas cámaras son colocadas a plena vista de forma consciente, otras mantienen una ubicación secreta para evitar que se conozca su existencia. Entre sus principales fines se encuentran contrarrestar el hurto, la pérdida de tiempo, la evasión de responsabilidades o los riesgos de seguridad, así como conocer la ubicación de los empleados.

²⁷ Jitendra Mishra; Suzane Crampton, *op. cit.*, p. 35.

- Equipos de investigación: como parte del control de sus empleados, algunas organizaciones contratan a especialistas de vigilancia y los hacen pasar por empleados regulares quienes, además de cumplir con operaciones básicas de la empresa, se encargan de recabar información personal de los empleados y compartirla a los directivos. Dentro de dicha información se encuentran quejas, descontentos, situaciones personales, condiciones económicas, conversaciones regulares y hasta hábitos alimenticios.
- Operaciones encubiertas: algunas veces los mismos empleados son usados en contra de sus compañeros de trabajo. La información compartida — gracias a la empatía, la confianza y la continuidad de trato— permite la natural obtención de datos. Por ejemplo, una charla cualquiera en la sala de café es suficiente para detectar la veracidad de argumentos de un trabajador que busca pedir un permiso para faltar a un día de trabajo.
- Espionaje: es la observación secreta de trabajadores o administradores que involucra el seguimiento en su camino a casa, la intervención de líneas telefónicas o el acceso a su correo personal —incluso fuera de las instalaciones de la organización.
- Intervención telefónica: aunque la colocación de micrófonos y demás dispositivos de grabación y escucha es usualmente asociado a actividades delictivas, es una práctica extendida al campo laboral puesto que los

empleadores tienen interés por la cantidad de llamadas realizadas, su destino, duración y contenido. Algunas veces este sistema es usado para mejorar la calidad del servicio al cliente. Por ello es usual escuchar un aviso de privacidad y la alerta de grabación durante las llamadas de soporte técnico, asistencia remota u oferta de servicios.

- Correo electrónico e internet: el registro de la actividad del correo electrónico es un hábito común; empezando por el uso del correo institucional. Cierta tipo de programa permite la revisión del correo eliminado o marcado como privado. De igual forma algunos impiden el acceso a determinadas páginas de internet o restringen su uso, o bien llevan un registro puntual de los sitios visitados y el tiempo gastado en cada uno.

Como se puede ver, estos dispositivos de vigilancia laboral presentan por sí solos todo un nuevo entendido de la tecnología en el campo de trabajo, lo que suele representar cambios al interior de la organización. Dichas modificaciones retan a las empresas en términos de comunicación pues deben volverse mucho más dinámicas y estratégicas para poder evitar las posibles problemáticas. De ahí la importancia de la comunicación interna para que ésta pueda asumir los cambios y que se transite de un estado a otro de la forma más práctica y rápida posible.

1.6 Comunicación interna de la organización

Como se mencionó los múltiples factores que rigen al mundo, así como la velocidad con que suceden, hacen del cambio una constante ineludible. Ante semejantes condiciones las empresas se ven en la necesidad de adaptarse a esta complejidad de orden global. La estabilidad, tan resonada hace algunos años, ha dejado de existir casi por completo dando pie a un nuevo periodo donde la incertidumbre impera. Las organizaciones, al estar ampliamente ligadas a estas fluctuaciones —laborales, mercadológicas, económicas, culturales, técnicas, teóricas, tecnológicas— comenzaron a desarrollar estrategias de comunicación que les permitiera entender al mundo como una entidad de cambios constantes para hacer de ellos una constante favorable.

Estas modificaciones, que afectan todos sus rubros deben de ser asumidas y entendidas de forma rápida, pues una ineficiente lógica de transformación provocaría retrocesos imperdonables que a la larga cobrarían costosas facturas —como pérdidas de ganancias, una operatividad retrógrada, la disminución paulatina de clientes o incluso su desaparición.

De tal manera la comunicación organizacional se encarga de relacionarla con sus públicos —internos y externos— y a sus clientes potenciales. No obstante, para fines de la presente investigación, sólo se abordarán la comunicación interna y sus elementos de análisis, como el clima organizacional, los flujos de información y los canales de comunicación formal e informal a su interior.

La comunicación interna puede solventar los malos escenarios a través de la interacción, el entendimiento y el intercambio de información, haciendo de los cambios

acciones positivas que, lejos de ser golpes inesperados, se vuelven elementos previsibles que hacen crecer a la organización y la mantienen en constante movimiento. En este sentido, la comunicación interna se convierte en una herramienta que permite establecer directrices de previsión y operatividad para alcanzar sus metas. Al respecto Fernández Collado define a la comunicación interna como:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos²⁸.

Gracias a la comunicación interna se establecen formalmente los comandos, actitudes opiniones y conductas de todos los involucrados al interior de la organización. Entonces, a partir de una correcta estructura comunicacional se establece el flujo de mensajes y la modificación de aptitudes y conductas, asimismo, se puede promover la participación del personal, crear una imagen exterior positiva, incentivar el talento de los empleados y aumentar el conocimiento a su interior. Por lo que podemos considerarla como una herramienta efectiva que las acerca al cumplimiento de sus objetivos.

²⁸ Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 2005, p.27.

De acuerdo con Robbins²⁹, los flujos son un proceso de la comunicación interna que distribuye la información entre los integrantes de la misma. Éstos se dividen en tres tipos:

- Comunicación descendente. A diferencia de la ascendente, en este tipo la comunicación fluye de un nivel superior de la organización a un nivel abajo por los líderes de grupo y los gerentes para asignar metas, proporcionar instrucciones, informar a los subordinados acerca de las políticas o procedimientos, así como para retroalimentar aspectos de su desempeño. Los líderes pueden usarlo para comunicarse con su personal en reuniones formales e informales, intranet, dinámicas grupales, entrevistas personales o correos electrónicos.
- Comunicación ascendente. Este tipo de comunicación fluye desde los niveles inferiores de la organización hacia un nivel superior. Básicamente, se utiliza para retroalimentar, informar del progreso de las metas y dar a conocer problemas actuales. Aquí los gerentes pueden saber cómo se sienten los empleados en sus puestos de trabajo, con sus compañeros y la organización en general. Asimismo se pueden usar algunos medios de comunicación como correos electrónicos, entrevistas al personal, buzón de sugerencias y retroalimentaciones grupales o generales.

²⁹ Stephen Robbins; Timothy Judge, *Comportamiento organizacional*, México, Prentice—Hall, 2009, decimotercera edición.

- Comunicación lateral. Ésta se da entre los miembros del mismo nivel jerárquico de la organización. Dicho tipo de medio utiliza más la interacción directa, reuniones de grupos informales, correos electrónicos y retroalimentaciones en reuniones de grupos.

Los tres tipos de flujos de comunicación permiten el desarrollo jerárquico de la organización, que entre otras cosas delimitan funciones, delegan responsabilidades, establecen metas y objetivos por sectores que hacen del flujo de información un proceso mucho más eficaz y organizado.

Dicho lo anterior, para que los flujos de información tengan orden y sentido, y la comunicación organizacional rinda frutos en términos gerenciales, es necesario que se establezcan canales y formas de interacción. Al interior de una organización los canales de intercambio permiten establecer formas de contacto entre los empleados a través de los diferentes flujos. Estos canales son usados de forma específica de acuerdo con la tarea a realizarse y tienen como función evitar la pérdida de información, hacer más eficiente el intercambio de ideas, agilizar la interacción y disminuir las posibles consecuencias negativas —como malentendidos y falta de claridad.

De acuerdo con Trelles, “Los canales formales de comunicación interna son herramientas extremadamente importantes para la dirección, coordinación y reestructuración de las actividades organizativas”³⁰. De este modo, los canales llevan mensajes con la situación actual de la organización, y permiten a los empleados

³⁰ Irene Trelles Rodríguez, *Comunicación organizacional*, Cuba, Félix Varona, 2001, p. 49.

entender las condiciones de trabajo e involucrarse de forma directa con ellas. Dentro de los numerosos canales se encuentran algunos formales, como reuniones de trabajo, sesiones informativas, circulares o memorandos, internet, chat interno, intranet, o teléfono, entre otros.

Al igual que existen canales formales al interior de las organizaciones, también hay canales informales que hacen fluir información importante. Por no estar establecida y usualmente ser un medio para compartir información ajena a ellas, dichos canales suelen ser catalogados como negativos. No obstante, en su uso existen motivos importantes para considerarla imprescindible a su interior.

Para Kreps³¹, “La comunicación informal (en referencia a los canales informales de comunicación) proporciona a los miembros una información que les interesa sobre lo que se está haciendo y sobre qué cambios se están produciendo dentro de la organización, que les pueda ayudar a comprender la vida al interior de dicho centro laboral y a dirigir estratégicamente sus propias actividades”. Este tipo de canales, por lo regular de alta velocidad, comparten información de carácter personal que no suele estar relacionada con cuestiones laborales. Si bien es dual —por contener tanto información relevante como irrelevante para la forma de trabajo— los canales informales transmiten una serie de datos que soportan a la propia organización pues alivian la carga de trabajo y modifican el clima a su interior, a la vez que motivan la interacción y reconocimiento de los empleados a su interior.

Otra parte importante de la comunicación interna es el *clima organizacional*. Este se analiza en una gran cantidad de obras que sugieren varias formas de

³¹ Gary Kreps, citado por Irene Trelles Rodríguez, en *Comunicación organizacional*, Cuba, Félix Varona, 2001, p.58.

concebirla. Para Harry Abravanel, el clima se define como “la percepción tenaz y general de los atributos esenciales y del carácter del sistema organizacional; suministra al miembro señales esenciales para poder adaptar su comportamiento a las exigencias y objetivos de la organización”³². En esencia se puede apuntar que el clima es un conjunto de atributos de la organización que propician una determinada percepción, reacción y actitud en el empleado, haciendo que su desempeño o labor a su interior cambie.

Por ejemplo, un clima carente de liderazgo, de corte cerrado, sin los canales de difusión de información adecuados, en el cual no existe la retroalimentación por parte de los directivos ni motivación alguna para el empleado, tendrá consecuencias negativas —tanto de forma psicológica como laboral—. Desde el campo organizacional, una correcta comunicación es el elemento clave para establecer mejores condiciones de trabajo, así como un ambiente que promueva mejores resultados al interior de una institución laboral. Si bien es cierto que como parte del control administrativo se implementan instrumentos que favorecen la interacción de manera interna, estos no siempre resultan favorables para los empleados. Al respecto, las consecuencias del uso de mecanismos de control en la comunicación interna serán explicadas en el siguiente apartado.

1.7 Consecuencias del uso de mecanismos de control invasivos en la comunicación interna de las organizaciones

³² Harry Abravanel; Jesús Villamizar, *op. cit.*, p.16.

El hecho de que las organizaciones estén constituidas por personas, despierta el interés por estudiar a la comunicación interna y la forma de trabajo de las mismas. Junto con sus procesos de dirección y control, la administración se ha humanizado, haciendo de los empleados —su fuerza de trabajo— el eje de sus políticas, estrategias y comandos. Sin embargo, algunos teóricos han descubierto —a partir de amplias investigaciones y experimentos— que una blanda y más humana gestión empresarial no redundaría en mejores resultados laborales.

En tal sentido cabe destacar los aportes de McGregor³³ quien, con su *Teoría Y*, establece que:

- El consumo de esfuerzo físico y mental es tan natural como el juego o el descanso.
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de generar un esfuerzo encaminado a lograr objetivos de la organización.
- El compromiso con los objetivos está en función de las gratificaciones asociadas a su cumplimiento.
- El ser humano corriente aprende, en las condiciones adecuadas, no sólo a aceptar, sino a buscar responsabilidad.
- La capacidad de aplicar un grado relativamente alto de imaginación, inventiva y creativa a la solución de los problemas organizativos es características de grandes sectores de la población.

³³ Douglas McGregor, *The human side of enterprise*, Estados Unidos, McGraw—Hill, 2006, Annotated edition, p.191.

- Bajo las condiciones de la moderna vida industrial, el potencial intelectual del ser humano sólo se utiliza de forma parcial.

En suma la Teoría Y establece que buena parte de los problemas relacionados con los recursos humanos se debe a una falta de dirección. También advierte que si existen carencias en términos de eficiencia o creatividad se debe a las malas prácticas y métodos de organización, así como al control que lleva a cabo la dirección.

Aunque la Teoría Y se presta a múltiples debates, sus postulados han sido aceptados a lo largo del mundo y conforme han pasado los años se han incrementado las medidas de control que se establecen al interior de las organizaciones. Así, desde hace ya bastantes décadas se han usado numerosos tipos de control laboral que mantienen la eficiencia a tope. Sin embargo, muchas de estas prácticas —sobre todo tecnológicas— se han transformado, quizá de forma desintencionada, en herramientas que ejercen, más que control laboral, una estricta vigilancia que cruza sus límites con el espionaje y la invasión de toda privacidad.

La forma en la que se rige el mundo en el presente ha orillado a las organizaciones a incorporar tecnología de punta que identifique, mida, cuantifique, grabe y haga uso indiscriminado de datos personales que suelen ser utilizados para evaluar el desempeño de sus empleados. En este sentido, Hirschborn las refiere como

...entidades cibernéticas caracterizadas por un continuo aprendizaje generado por los procesos de retroalimentación. Los cambios basados en entidades electrónicas como las computadoras desafían los límites del trabajo tradicional a través

de la creación de una estructura mucho más interdependiente con
ambiguas relaciones de autoridad.³⁴

Si bien es entendible, y necesaria la incorporación de tecnología de “control” al interior de las organizaciones —pues ciertas labores operativas se vuelven mucho más prácticas y sencillas— algunas malas prácticas han llevado a esta tecnología y a sus directivos a malversar su uso. Esto las vuelve verdaderos instrumentos de control y sumisión que ejercen la vigilancia como agente disciplinario, controlador, regulador y opresor.

Para Lyon, la inclusión de vigilancia, aunque criticable, proviene de un acuerdo laboral entre el empleado y los directivos, como parte de una estrategia organizacional que promueve el trabajo, la disciplina y la eficiencia:

Sobre el tema en particular hay casos de estudio en la literatura donde la vigilancia es claramente implementada para restarle poder a los trabajadores y para explotarlos; incluso se trata de eliminar en el administrador cualquier dejo de preocupación por el bienestar laboral para dar paso a una continua disciplina en el lugar de trabajo. Esta literatura presenta la vigilancia laboral ya bien como parte de un acuerdo

³⁴ Hishborn citado en Randi Markussen, “Constructing Easiness – Historical Perspectives on Work, Computerization and Women”, *The Sociological Review*, vol. 42, s/número, Estados Unidos, mayo 1995, pp.158–180. Traducción propia del original: “the “post—industrial” organization as a “cybernetic” entity characterized by continuous learning through feedback processes. Changes in computer—based work challenge traditional work boundaries (with special attention to gender relations) through the creation of interdependent organizational structure with ambiguous authority relations”.

entre el empleado y el empleador, con participación propia de los empleados o inclusive motivada por los mismos³⁵.

Si bien estos elementos parten de un acuerdo puntual, los lineamientos en los que estos discurren son poco esclarecidos, y la forma de limitarlos se vuelve un tanto complicada, por lo que la vigilancia se extiende hacia fronteras sensibles como lo es el resguardo de la privacidad o los derechos humanos.

Anteriormente, el proceso de control —que era aplicado ya fuera por un agente externo de la organización, o por un personal “fijo” de la misma— implicaba una vigilancia que restaba libertad de acción a los empleados, pues al sentirse y saberse observados —como en el panóptico— asumían la imposición de disciplina y se comportaban al margen de lo requerido por la organización. Hoy la tecnología ha dado un vuelco a este papel y la necesidad de personal ha sido suplida por dispositivos que permiten monitorear tanto al trabajo —en términos de control— como al trabajador —en términos de vigilancia.

Al respecto, Lyon hace precisiones sobre el monitoreo del área de trabajo y la reciente inclusión de dispositivos de vigilancia que, además de observar la operatividad de los trabajadores, también se encargan de establecer las bases para un análisis físico y psicológico:

³⁵ David Lyon, *op. cit.*, s/p. Traducción propia del original: the information gathering net” has been constantly expanding to encompass aspects of workers’ private lives and personal characteristics that are not immediately related to work. Thus it includes under workplace surveillance the measurement of quantity and quality of worker output, measurement of worker physiology such as drug testing and DNA analysis, the gathering of locational data, and the extent of conformity with workplace rules generally, including appearance and dress codes.

Las redes de recopilación de información se han expandido poco a poco hasta cubrir aspectos de la vida privada de los trabajadores, y cualidades personales que no están inmediatamente relacionadas con el trabajo. Aun así, la vigilancia laboral se extiende a la medición cuantitativa y cualitativa, el análisis psicológico del trabajador, pruebas de drogas, análisis de ADN, información de localización y el uso de reglas generales en el trabajo como la apariencia o la forma de vestir³⁶.

La incorporación de tecnología de punta hace del control un instrumento de vigilancia, pues ya no sólo se limita a la observación de criterios administrativos, sino que se encarga de elementos más allá de lo laboralmente establecido, como la escucha de charlas privadas de temática variada. Por lo que el empleado es vigilado no sólo en términos laborales, sino también en términos personales.

Por tanto, la aplicación de estos dispositivos puede contribuir a una disminución significativa de las prácticas comunicacionales al interior de una organización. Esto debido a que dichos elementos —más que reafirmar las teorías y las técnicas de optimización laboral— generan una reducción de las libertades humanas; variable que en un principio buscaba aumentar la administración y la comunicación. Debido a la modificación de conducta que genera la observación en los sujetos observados, la aplicación de este tipo de mecanismos merma las libertades comunicacionales de los

³⁶ *Ibid.*, s/p.

trabajos, por lo que ciertas libertades, como la de expresión, son puestas en duda. Al respecto Markussen menciona lo siguiente:

La misma información y teoría de la vigilancia que habla sobre la democratización, la descentralización y la liberación del trabajador (empoderamiento) impone técnicas de medición en el trabajador que exceden por mucho cualquier cosa que se practicaba desde antes en nombre del Taylorismo y su aplicación de estudios de tiempo—movimiento. Las mediciones ya no son administradas por especialistas externos a la organización; en su lugar su uso se ha hecho continuo, construido al interior del proceso laboral por la propia organización. Los administradores emplean estos resultados para comparar el desempeño laboral, identificar problemas, evaluar innovaciones. Entonces, podemos decir que el trabajo empoderado está tan vigilado como el trabajo racionalizado³⁷.

Si bien las técnicas de vigilancia laboral restringen la personalidad, las acciones, las actitudes y el orden laboral de los empleados, también contribuyen los elementos para llevar una forma el desempeño de la organización. Las distinciones teóricas, sobre si su uso es ético o no quedan pendientes, pues sus alcances aún son producto de

³⁷ Randi Markussen, *op. cit.*, p.175. Traducción propia del original: “Thus, the same information and Theorizing surveillance 47 communication technology that promises democratization, decentralization and liberation of the worker (i.e., empowerment), imposes measurement techniques on the worker that by far exceed anything practiced in the name of Taylorism through the application of time—and—motion studies. In Agre’s words, Measurements are no longer administered from the outside by time and—motion specialists; rather it is continuous, built into the processes of work by their very design. Management employs these measurements in comparing work performance, identifying “problems”, evaluating innovations, and in an unbounded variety of other ways. Empowered work then is just as heavily monitored as rationalized work”.

análisis: “El punto crucial de este cambio es que la tecnología está a la vez permitiendo e impidiendo la discusión sobre si la persona debe de ser disciplinada o liberada y cómo la vigilancia, con sus posibilidades de panóptico —tanto global como local— desafían lo que se entiende como privado y público”³⁸.

Cabe mencionar que el sometimiento a la observación “prolonga naturalmente una justicia invadida por los métodos disciplinarios y los procedimientos de examen”³⁹. Como parte de esta vigilancia laboral existen métodos de recompensa y castigo, los cuales son incentivos conductuales para motivar o desmotivar algunas actitudes en los empleados. Se trata, pues, de fomentar las acciones que le muestran réditos a la empresa — puntualidad, buen desempeño o el trabajo en equipo— y reprimir en su totalidad las acciones reprobables —por ejemplo el plagio intelectual, la inasistencia, la dilación de entregas laborales o la evasión de responsabilidades.

Las prácticas de control, que en un principio pretendían ejercer influencia únicamente en un espectro laboral—administrativo, se han transformado con el paso del tiempo en técnicas de vigilancia que tienen como eje el control, la autoridad y la disciplina. Como mecanismo de acción fundamental para ver un mejor rendimiento en términos laborales.

No obstante, sean invasivos o no, dichos mecanismos traen consigo múltiples consecuencias que se reflejan al interior de las organizaciones, no sólo en un marco administrativo, sino incluso comunicacional y hasta psicológico. Si la sola observación,

³⁸ Randi Markussen, *op. cit.*, p.176. Traducción propia del original: “The crux of the change is that the technology is both enabling and disabling, where “the person is not something just to be disciplined or liberated,” and where “the electronic text, with its panopticon possibilities and both local and global reflective monitoring and surveillance, challenges our understanding of what is private and what is public”.

³⁹ Michael Foucault, *op. cit.*, p.230.

sin algún tipo de represalia, ya impone e implica una modificación de la acción y comportamiento por parte de los observados, una que conlleve un castigo o una represalia laboral tendrá más modificaciones.

Para finalizar, cabe mencionar que la presente investigación no persigue discernir si los usos en materia de vigilancia laboral son correctos o incorrectos, éticos o no. Únicamente se desea vislumbrar cómo su aplicación redundará en un cambio operativo con respecto de la comunicación interna en las organizaciones, pues su aplicación práctica deviene en múltiples cambios, procesos, entendidos y factores que motivan a los empleados en diversos sentidos y que pueden modificar por completo el eje funcional y operativo de ellas.

CAPÍTULO 2. LOS MECANISMOS DE CONTROL LABORAL INVASIVO EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN DE TECNOLOGÍA EN EL SEGMENTO DE IMPRESIÓN

2.1 Historia y estructura de la empresa⁴⁰

La historia de *The Color Company* comienza a mediados del siglo XIX, cuando en 1867 se establece una pequeña fábrica de tintas y colorantes en un pequeño poblado alemán cercano a Berlín. En 1873, seis años después de su fundación, la fábrica se registra como marca y comienza sus operaciones comerciales.

Algunos años después, a la par del crecimiento de *The Color Company*, un joven alemán inició una pequeña empresa de manufactura de papel para fotografía llamada *Henkel and Brothers*. Aprovechando el auge que para ese momento estaba teniendo la fotografía, la compañía creció inesperadamente. A menos de un año de su inicio como manufacturera, la fábrica se mudó a nuevas y más grandes instalaciones, donde pudieron expandir tanto sus productos como su mercado.

El éxito inusitado de la compañía se compartió con buena parte de los empleados, quienes fueron partícipes del éxito de la empresa y sus consecuentes beneficios. *Henkel and Brothers* tuvo reconocimiento internacional por su labor

⁴⁰ Aviso de privacidad: la presente investigación se centra en una organización internacional cuya identidad será resguardada de acuerdo con principios de privacidad y confidencialidad. No obstante, se preservan algunos datos fundamentales –sin cuya base no se podría haber realizado la presente investigación–. Algunos nombres y detalles que puedan develar la identidad de la organización han sido cambiados. Se suplica comprensión del lector ante los cambios mencionados.

pionera en materia de colaboración empresarial. Para 1936 el éxito de la empresa había superado con creces las proyecciones económicas y comerciales.

Durante esos años de auge fotográfico *The Color Company* siguió encontrando novedosas formas de creación y desarrollo de productos para la fotografía. Luego de numerosos experimentos químicos consiguió una mezcla inigualable que marcó un referente en el mundo de la fotografía. Sus innovaciones tecnológicas y empresariales la situaron como un negocio de vanguardia que se preocupaba por su futuro, y en cuyo haber existían cerca de 300 patentes que la situaron a años de distancia de sus principales competidores.

Cuando la Segunda Guerra Mundial estalló en Europa, *Henkel and Brothers* lanzó un prototipo de papel fílmico para rayos X, el cual contaba con una mejor resolución y un mayor contraste, lo que hacía de esta técnica una herramienta más útil y precisa al tratar pacientes de guerra o de encontrarse en condiciones de difícil observación.

Ante el éxito que acompañó al lanzamiento de papel fílmico para rayos X, *Henkel and Brothers* volcó sus energías y trabajo a la investigación, resultando en numerosos productos de innovación que mejoraron el material de trabajo en laboratorios de investigación científica a lo largo del mundo. Durante esos años, *The Color Company* continuó la línea de innovación que había desarrollado desde sus orígenes, lo que la llevó a diseñar una cámara 35 milímetros, automática y de mano que trabajase mejor con sus productos. El desarrollo fue todo un éxito pues dentro de los tres años a su creación se vendieron cerca de un millón de unidades.

Algunos años después, previo a los años setenta, *The Color Company* y *Henkel and Brothers* se fusionaron en una empresa, obedeciendo a una estrategia que los

llevó a ocupar un gran porcentaje del mercado Europeo de la fotografía. La empresa fusión, que mantuvo el nombre de *The Color Company*, mantuvo la buena racha de ventas hasta que en los años ochenta, una crisis económica azotó la región; por lo que el precio de la plata se elevó hasta siete veces. Al ser un componente esencial para la creación del papel fotográfico, el aumento en su precio mantuvo a los dueños de la organización en serios aprietos, hasta que la presión económica venció sus esfuerzos y la empresa fue adquirida en su totalidad por un grupo farmacéutico.

Los cambios y la expansión al mercado americano permitieron a *The Color Company* hacerse de nueva tecnología que la colocó como el líder mundial en maquinaria digital e impresión fotográfica. Dicho desarrollo permitió marcar las bases para que los productos, diseños y patentes de *The Color Company* siguieran usándose por millones de usuarios a lo largo del mundo.

Para principios del siglo XXI, *The Color Company* se convirtió en una marca revolucionaria que asentó su mercado potencial al interior de los Estados Unidos. El éxito monetario de la empresa permitió hacer numerosas compras y alianzas estratégicas que resultaron en una expansión de productos; favoreciendo el asentamiento de la marca como un referente internacional en materia de negocios. Parte de su nuevo enfoque —encausado a la salud— permitió la compra y adquisición de múltiples empresas de desarrollo tecnológico, convirtiéndola en uno de los proveedores líderes de maquinaria para hospitales y cuidado de la salud.

Para 2005 la diversidad de operaciones obligó a *The Color Company* a dividir sus esfuerzos y crear compañías independientes que resolvieran los conflictos individuales de cada rama. Así, la compañía se partió en tres rubros mayoritarios, comprendidos por tres actividades: el material, la salud y la fotografía.

En la década presente (2010—2020), *The Color Company* consiguió nuevos mercados, incluida Asia, lo que implicó una reestructuración en materia administrativa. Lo que siguió prolongando el éxito. Además de múltiples compras y alianzas con empresas internacionales, la organización se mantiene en la cima de ventas a nivel mundial debido a su buena capacidad directiva, pues —a pesar de la complejidad del mercado se ha logrado posicionar como una de las principales proveedoras de maquinarias especializadas y de materiales de impresión a base de tecnología de punta.

Con respecto de su historia en territorio nacional, la marca *The Color Company* ha estado presente en México desde mediados del siglo XX a través de una empresa dedicada a la importación, distribución y venta de colorantes. Para principios del milenio, *The Color Company* se separó del grupo farmacéutico como una división y se formó *The Color Company México* como empresa independiente. Ésta divide sus operaciones en los segmentos de Operaciones, Ventas, Recursos Humanos, Marcom, Finanzas y Control.

El desarrollo organizacional que permitió a *The Color Company* mantenerse como una de las empresas líderes de su industria a nivel mundial se sustenta a partir de las ideas que se encuentran en su corazón ideológico, en específico dentro de su misión y visión. Para lograrlo, han desarrollado a lo largo de los años un sistema integral de soluciones innovadores, sostenibles, costeables y competitivas que permiten a los consumidores ajustarse a las demandas del mercado. Junto con el desarrollo mencionado, se ha creado tecnología de punta, así como hardware y

software especializado —tanto para uso al interior de los hogares como a nivel industrial.

Como se mencionó, si bien buena parte de tales soluciones proviene del desarrollo tecnológico, no todo el éxito de la empresa se debe este, pues como menciona la plataforma ideológica de *The Color Company*, se trata de la eficiencia, y de cómo se integra la tecnología a los esquemas de flujo laboral para simplificarlos y volverlos mucho más funcionales.

Cabe mencionar que *The Color Company* mantiene una política estricta sobre la responsabilidad ambiental y sustentabilidad. Desde hace algunos años ha incrementado sus esfuerzos para reducir su impacto en el medio ambiente de manera considerable. Así, han logrado cambiar los procesos de manufactura y desarrollar tecnología que elimina químicos tóxicos, reduce el desperdicio y ahorra energía. Estos conceptos han sido llevados a sus propios productos, haciéndolos amigables con el medio ambiente.

En lo que respecta a la filial mexicana, *The Color Company* México se encuentra ubicado dentro de la región de ventas de Latinoamérica. Con respecto de su estructura, la organización cuenta con un comité ejecutivo —que consiste en un presidente y varios vicepresidentes —representantes de las diferentes regiones de ventas. Actualmente, *The Color Company* cuenta con más de cuatro mil empleados a nivel mundial, presencia en más de 40 países y ventas a lo largo de todos los continentes.

2.2 El personal del área administrativa

Al ser una filial de una empresa trasnacional, que opera con cierta autonomía administrativa dentro del territorio nacional, *The Color Company México* necesita de una planta laboral que ayude a solventar las necesidades económicas y administrativas que su región de ventas genera. Para su correcto funcionamiento, así como la designación de estrategias de compra-venta y demás labores administrativas, *The Color Company México* ha establecido un orden operativo en función de su organigrama, que comprende la totalidad de los departamentos de trabajo junto con el personal adscrito a los mismos. Cabe mencionar que el organigrama no comprende al personal que está contratado por *outsourcing*, sin embargo estos sí cuentan con funciones operativas al interior de *The Color Company México*, y sus funciones y responsabilidades son revisadas por el departamento de Recursos Humanos.

A continuación se enlistan los departamentos así como los cargos del personal interno junto con las funciones que les corresponde realizar. La siguiente información fue recabada a través de la experiencia de quien presenta esta investigación:

Dirección. El director es quien se encarga del mando general en *The Color Company México*. Dentro de sus funciones destaca el vínculo informativo que tiene con el Comité Ejecutivo, quienes son los encargados de designar el rumbo de acción de las diferentes regiones de ventas. En el caso particular de *The Color Company México*, la región de ventas correspondiente es la de Latinoamérica, que comprende a México, Centroamérica y Sudamérica.

Asistente de dirección. Se encarga de coordinar la agenda del director general, así como asistirlo en materia de juntas e información relevante al interior de la organización. Además de coordinar la compra de equipo de trabajo, como celulares, automóviles, entre otros. De igual forma se encarga de la autorización de viajes y traslados del personal, ya sean por vía terrestre o aérea, así como la compra de boletos y reservaciones a los diferentes destinos a donde debe viajar.

Recursos Humanos. Dedicado a las relaciones que existen entre la empresa y los empleados, así como de mantener el control, la organización y su motivación.

Gerente de Recursos Humanos. Es el responsable de la contratación y capacitación de los miembros de la organización, no sólo de *The Color Company México*, sino de toda la región de ventas de Latinoamérica. Es además quien analiza el presupuesto de cada área y lo asigna en función de las actividades o compromisos a realizar en el año.

Analista de Recursos Humanos. Apoya en las funciones del gerente, así como la coordinación de eventos y reuniones como encargada de toda la comunicación interna de *The Color Company México*. Además de la supervisión, organización y control de los empleados que están contratados por *outsourcing*.

Recepcionista. Es el responsable de dar la bienvenida a quienes visitan la empresa. Toma las llamadas entrantes a la empresa, controla papelería que se recibe para el personal y lleva el control de asistencia.

OfficeBoy. En su persona recae la entrega de recados y mensajes externos, así como los pagos a distintas dependencias y bancos. De igual forma se encarga de la verificación de los automóviles asignados al personal de ventas e ingenieros de campo.

Gerente de Operaciones. Es el encargado de la logística de operaciones para la planeación de estrategias y la importación de productos, así como su transporte y almacenaje, además de la correcta operación del departamento de servicio al cliente.

Forecaster. Se encarga de ingresar al sistema interno (denominado SAP) para solicitar a la casa matriz los pedidos futuros de los clientes en México. Las solicitudes son creadas en función del criterio, experiencia y análisis de quien ostenta el puesto.

Especialista en importaciones y exportaciones. Dedicado al control de transporte, seguridad y almacenaje de los productos importados.

Planeador. Su tarea es determinar fechas y vías del material que se estará solicitando a casa matriz, además de controlar la entrada y salida del producto que está en almacén.

Customer Operation Service. Es el departamento encargado de atender a los clientes, de tomar en cuenta sus órdenes y peticiones y de darle seguimiento a los servicios que se ofrecen, así como hablar con ellos, tomar pedidos, ingresar las órdenes de compra al sistema y hacer su respectiva facturación. Además dan seguimiento a los diferentes servicios ofrecidos, resolviendo necesidades y exigencias.

Almacén y transporte. Son los delegados del movimiento de los productos al interior del inmueble y hacia los diferentes destinos. Se encargan de la recepción del material importado, su cuidado al interior del almacén y la correcta recepción por parte de los clientes.

Almacén. Allí se encuentra la encargada de coordinar el transporte de DHL. De igual forma hay encargados de la recepción y acomodo del material importado, así como de la actualización de la base de datos para que todos los materiales estén siempre reportados. Además en el almacén se encuentran varias personas encargadas de la modificación del material solicitado. Por ejemplo, algunas de estas modificaciones incluyen cortar láminas o planchas de acuerdo con diferentes medidas.

Transporte. Son los encargados de repartir los productos solicitados a la sucursal matriz a lo largo de todo el país.

Ventas. Se encargan de generar ingresos a la compañía definiendo estrategias de venta y posicionamiento. Se divide en tres equipos — comercial, periódico y equipos de gran formato— para que el enfoque a los diferentes públicos sea el correcto.

Administradora de Ventas. Apoya al equipo de ventas, control de precios y descuentos, coordinación de agenda, genera reportes para la gerencia con el fin de que se tomen las decisiones adecuadas.

Finanzas. Es el área encargada del control del dinero y de la auditoría de los diferentes departamentos al interior de la empresa.

Crédito y Cobranza. Se encarga de revisar el estado de pago de los diferentes negocios. Para ello la atención efectuada incluye llamar a los clientes para corroborar que estén al día en órdenes de cobranza, así como revisar que se cumplan las obligaciones financieras en tiempo y forma. Además reciben y analizan solicitudes de crédito y dan de alta a los clientes en sistema SAP.

Cuentas por pagar. Se encarga del control de la contabilidad de la empresa.

Analista de proyectos. Tiene la facultad de auditar que los procedimientos establecidos se cumplan en los tiempos adecuados. Su principal tarea es buscar nuevas formas para generar mayor productividad.

Marcom. El área está conformada por un gerente de *marketing* quien se encarga de coordinar la contratación de pautas publicitarias, así como de establecer acuerdos con diferentes medios de comunicación. Con la finalidad de que se publiquen referencias de *The Color Company México*. De igual forma se responsabiliza de pactar diferentes análisis de mercado y evaluaciones de la competencia.

Jefe de servicio técnico. Está dedicado a la solución de problemas técnicos en placas, así como equipos al interior y exterior de la organización. Toma decisiones en cuanto a los servicios brindados y se encarga de dirigir a los ingenieros en campo.

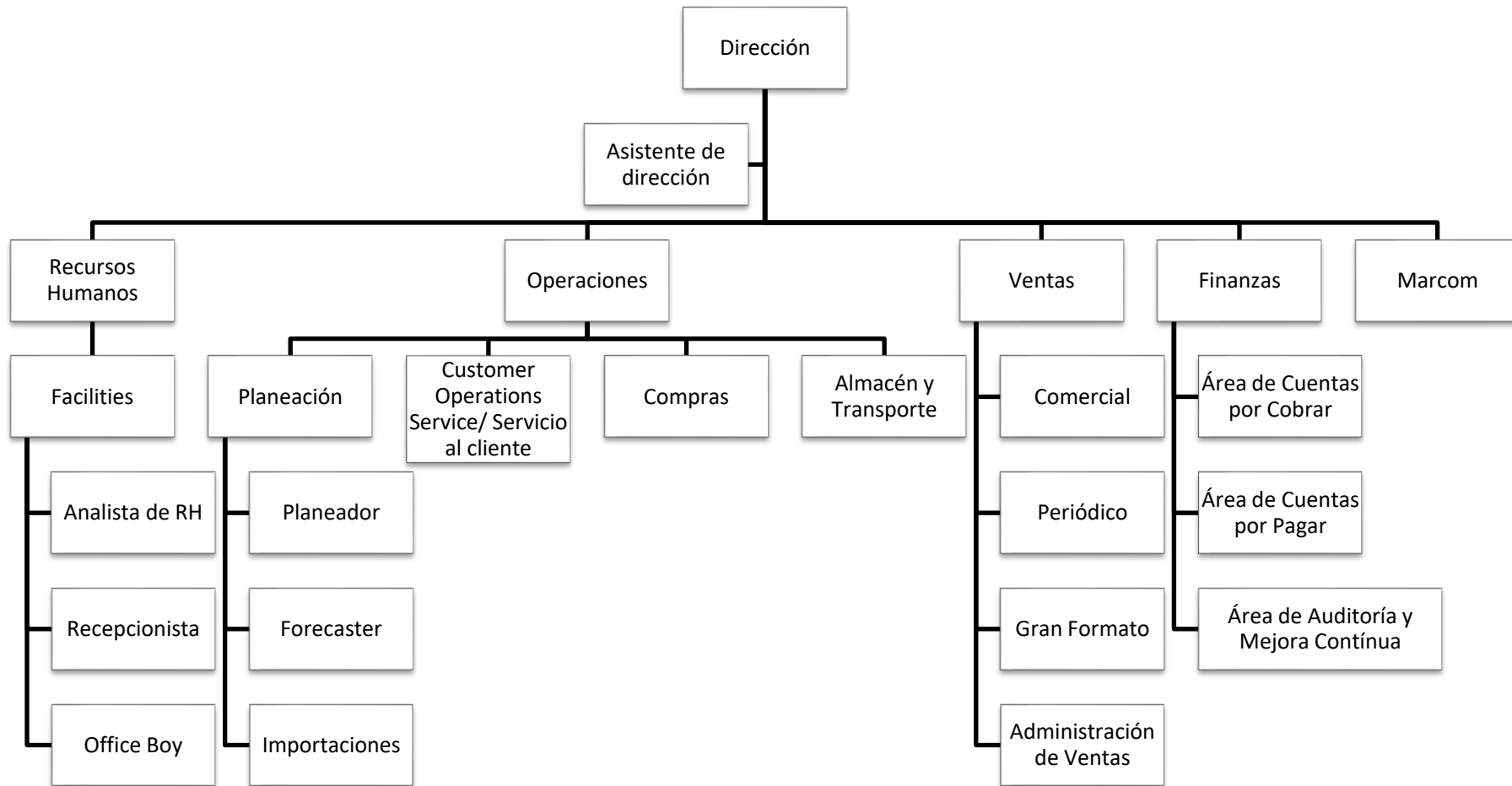
Personal administrativo de servicio técnico. Recibe llamadas de los clientes que están teniendo algún problema y dan servicio de asistencia vía remota. Además tiene como tarea asignada la coordinación de la agenda de los ingenieros de campo.

Ingenieros de campo. Hay tres especializaciones que incluyen, el gran formato, periódico o comercial. De acuerdo con el tipo al que pertenecen, atienden las

solicitudes de los diferentes clientes y solucionan los problemas técnicos a partir de que cada producto.

En suma, la estructura jerárquica de *The Color Company México* cuenta con un organigrama microadministrativo, pues sólo muestra los cargos y funciones de la filial nacional. A su vez, su organigrama muestra una jerarquía vertical centralizada, pues todas las decisiones son tomadas por los altos mandos y son transmitidas a los demás miembros de la organización de forma descendente. El siguiente cuadro (véase figura 1) muestra el organigrama propio de *The Color Company*.

Figura 1 Organigrama de *The Color Company*



Fuente: elaboración propia con información de *The Color Company*

Como se puede observar, los diferentes departamentos tienen a su cargo responsabilidades y funciones específicas que implican la designación particular de un equipo de trabajo. Si bien todo el personal responde a un superior en mando, estos no cuentan con alguna facultad formal para revisar —a modo de vigilancia— las tareas asignadas al personal bajo su cargo. De igual forma, de acuerdo con la revisión del organigrama y las funciones asignadas, no existe ninguna facultad formal para castigar o reprender (a modo de control estricto) el incumplimiento de tareas o faltas administrativas.

Como parte de la revisión de las funciones se encontró que no existe un departamento particular que se encargue de la supervisión puntual de las actividades del personal. Dentro de las asignaciones particulares no se halló tampoco ninguna función operativa que responda a los lineamientos de vigilancia invasiva o no invasiva.

No obstante, para fines de la presente investigación, se tomarán como referentes de trabajo las funciones designadas a los departamentos de Dirección, Recursos Humanos y Finanzas. Lo anterior se debe a que dichos departamentos tienen entre sus funciones actividades en las que se pueden instrumentar medidas de vigilancia y control.

2.3 Comunicación organizacional

De acuerdo con Fernández Collado⁴¹, la Comunicación Organizacional puede ser entendida desde tres sentidos:

⁴¹ Carlos Fernández Collado, *op. cit.*, s/ p.

1. Fenómeno. Son todos los mensajes que se intercambian entre los integrantes de la organización y sus públicos.
2. Disciplina. Es una rama del saber que tiene un objeto de estudio, se sistematiza su conocimiento técnico y se desarrolla marcos teóricos.
3. Técnicas y actividades. Agilizan flujos de comunicación dentro de la organización y con su entorno o influyen en operaciones y actividades para lograr objetivos precisos.

De tal modo se entiende que la *comunicación organizacional* es el conjunto de mensajes, extendidos —tanto de forma interna como externa— que tienen como principal función la vinculación del personal interno para un mayor entendimiento, desempeño e instrucción; así como la comunicación externa para vincular a los clientes con la organización y sus nexos potenciales —ellos pueden ofrecer mayor y mejor información que permita su crecimiento.

Para fines de la presente investigación, centrada primordialmente en el desarrollo de la comunicación al interior de *The Color Company*, se tomará como referente la comunicación organizacional entendida como fenómeno y como técnica y actividad. De este modo se abordarán los mecanismos a través de los cuales se lleva a cabo la comunicación al interior de la organización, así como la interacción que existe entre sus públicos internos.

En primer lugar, hay que hablar de las señalizaciones al interior de las instalaciones de la organización, entre los cuales se encuentran distintivos visuales, y letreros o anuncios que refieren a la ubicación de salidas de emergencia, rutas de evacuación, accesos restringidos y ubicación de elementos de seguridad —como extintores o puntos de reunión—. Su principal función estriba en cumplir con lo establecido en la Ley General de Protección Civil para el Distrito Federal, así como favorecer las medidas básicas de seguridad al interior de la organización —que redunden en tranquilidad y estabilidad por parte de los trabajadores y que garanticen su integridad física y moral.

Cabe mencionar que la existencia de estos instrumentos de protección civil promueve la participación de todos sus miembros para reducir al máximo los costos en términos humanos y materiales en caso de una emergencia o desastre perturbador. Otros distintivos visuales incluyen la señalización de cada zona o departamento del complejo, así como letreros individuales que indican el nombre —en letras cursivas— del titular de cada oficina.

En segundo lugar están las TIC que en un principio suscitaban desconfianza dada la frecuente resistencia al cambio que presentan tanto individuos como organizaciones. Sin embargo, la comunicación interna de la empresa integró estas herramientas poco a poco. El correo electrónico fue uno de los medios que se aprovechó primero, aunque hoy constituye el primer instrumento para enlazar departamentos que se encuentran en diferentes pisos, o para entablar comunicación con sedes ubicadas en un espacio geográfico distinto.

Buena parte de la comunicación interna de la organización se realiza a partir del correo institucional —cuya dirección y firma es asignada al inicio de la relación

laboral cliente-institución—. Cada uno de ellos tiene una firma, que indica el nombre y el cargo de quien lo envía, así como una declaración de privacidad y protección de datos.

El correo institucional es una cuenta interna a la que sólo tiene acceso el personal directivo y del departamento de recursos humanos de *The Color Company* cuya principal función es mantener informados a los trabajadores sobre noticias y comunicados. Asimismo notifica sobre eventos, cumpleaños, nuevos empleados y demás eventualidades que sucedan tanto en la sede nacional como en otras internacionales. De igual forma se hacen notificaciones especiales cuando se logran metas específicas, se cumplen objetivos de ventas, se establecen nuevos referentes o comparativos de eficiencia. En determinadas épocas del año se hace partícipes a los trabajadores a diferentes dinámicas, como un álbum fotográfico donde se comparten los mejores momentos del año al trabajar en esta empresa, entre otras.

Entre las ventajas de este medio se pueden destacar su enfoque personal, así como el hecho de que cada empleado posea una cuenta, afianza a la identificación con la organización. Sin embargo, los múltiples mensajes que se envían corren el riesgo de saturar a sus receptores, con lo cual dichos contenidos pueden perder impacto y ser ignorados por los colaboradores.

Otro medio más con el que cuenta la empresa son los pizarrones que facilitan la emisión de información interna a un bajo costo y con una alta efectividad; sobre todo si se administran de manera dinámica. Las pizarras que posee *The Color Company* sirven para que el personal de Recursos Humanos pueda dar avisos importantes acerca de empleados, juntas, pendientes y avisos semanales. Parte del contenido de estas pizarras es replicado en los mensajes recibidos desde el correo

institucional. Se ubican en diferentes áreas de la empresa; destacan el de la cocina (donde especialmente se notifica sobre las vacaciones del personal y los días de su ausencia), y el área de impresoras (donde se publican noticias sobre *The Color Company* y el estado de puntualidad). Ahora bien, hay que acotar que el éxito de la comunicación a través de este recurso requiere de permanentes trabajos de actualización. También necesita que se refuercen sus mensajes con otros canales como la comunicación oral o el ya referido correo institucional.

En cuarto lugar se pueden mencionar los programas de inducción que forman parte del proceso de continuidad de operaciones y cuya principal función es vincular de forma rápida y efectiva al nuevo personal para hacerlo partícipe de las actividades fundamentales de la empresa en la menor cantidad de tiempo posible. Para ello se instrumentan charlas y recorridos con los que el nuevo empleado puede conocer las instalaciones, a sus compañeros, las diferentes áreas de trabajo, así como los derechos con los que cuenta, las obligaciones que tiene y los deberes de su puesto. Estos programas deben efectuarse adecuadamente pues conforman la primera impresión que el nuevo colaborador tendrá de la organización. Además resultan determinantes para el desempeño futuro del trabajador.

Como quinto medio de comunicación interna están las encuestas de evaluación del clima organizacional, que son utilizadas para medir el nivel de satisfacción de los empleados en el trabajo. Sobre todo se usan para diagnosticar y encontrar focos rojos para después corregirlos con base en el resultado obtenido. La última que se realizó fue en agosto 2016 y se llamó *Evaluación 2500K*, en la cual se identificó la percepción positiva y negativa que tienen los subordinados hacia los gerentes y dirección.

El éxito o fracaso de este recurso depende de su diseño metodológico y se debe aplicar a la totalidad de los empleados, o a una muestra representativa de ellos. Asimismo, sus ítems deben evitar sesgos tanto en la redacción de sus preguntas, como en la presentación de sus opciones de respuesta. La selección de las preguntas debe responder a las necesidades de información de la empresa, y no se debe temer a encontrarse con resultados desfavorables. Es dicha información la que posibilitará emprender acciones correctivas de ser necesario.

Otro canal de comunicación es el teléfono cuyo principal objetivo es mantener comunicados a los empleados entre sí y con sus respectivos públicos mediante una extensión que permite establecer contacto rápidamente con los colegas de *The Color Company* alrededor del mundo. Hay que aclarar que el uso de este medio ha disminuido ante la llegada de otros derivados de las TIC. Aun así la calidad de su señal de transmisión y lo familiarizado que están las personas con su uso hacen del teléfono un medio ampliamente utilizado a la fecha.

En *The Color Company* también se cuenta con una red Intranet (Zempa) que vincula computadoras dentro de una pared local privada empresarial que proporciona herramientas en línea. A través de ellas se divulga información de la compañía a los empleados con rapidez. Así se logra que estén permanentemente informados con las últimas novedades y datos de la misma. Sin embargo su efectividad también depende del grado de pericia tecnológica con el que cuenten sus usuarios. Además, el mantenimiento de estos sistemas implica costos económicos significativos.

Uno de los medios que se aprovecha en la empresa y que se deriva del progreso de las TIC son las videoconferencias, como enlaces multimedia que se realizan con la intención de reducir costos de llamadas, tiempo y traslados, ya que la

matriz de *The Color Company* no se encuentra en México. Así se pueden comunicar las distintas sedes alrededor del mundo. Aunque son un gran avance, su incipiente desarrollo aun suscita problemas de conectividad.

En noveno lugar hay que hablar del manual de beneficios como otra instancia de comunicación interna en el cual se describen puntualmente los bienes que se tienen como empleado de *The Color Company* tales como becas, pago por hacer deporte, descuentos, desayunos y días de asueto que no son obligatorios, entre otros. En términos de efectividad este recurso se enfrenta a la disposición de los colaboradores para leer un documento extenso.

Por otra parte hay que comentar que en todas las computadoras de los empleados hay una carpeta, en el disco I, dentro de documentos, es de tipo compartida donde se pueden visualizar fotos de todos los eventos que se han tenido. Ésta herramienta está supeditada al adecuado funcionamiento de la red.

Como onceavo medio están los portarretratos colocados en los escritorios de cada empleado donde se describen los cuatro valores que definen a *The Color Company* como una empresa con cultura ganadora; a saber, son gente, confianza, compromiso y rentabilidad. En el centro hay una foto que elige Recursos Humanos, la cual refleja la valía de las personas y su solidaridad como equipo.

Mención aparte merece un factor propio de la cultura organizacional conceptual simbólica: los rituales. Por ejemplo, aproximadamente cada tres meses, hay una celebración de cumpleaños. Entre los actos conmemorativos se encuentra la preparación de una comida especial, así como un regalo de 300 pesos en una tarjeta de alguna tienda departamental para los festejados. Otro hábito especial es que todos los lunes y jueves se sirve fruta y verdura. Además cada fin de año hay una cena para

celebrar Navidad y Año Nuevo, lo cual permite afianzar la empatía y proceso de integración grupal laboral entre distintos sectores de la empresa promoviendo mejores esquemas de comunicación. Aunque estas prácticas pueden ser fomentadas por la organización, no hay que olvidar que dependen de la cultura de la sociedad mexicana, por lo que es importante saber adecuarse a ella.

Como se aprecia *The Color Company* cuenta con numerosos medios de comunicación que, ya sea de forma interna o externa, contribuyen a su desarrollo y expansión y resultan fundamentales a la hora de establecer vínculos de interacción, ya sea para la toma de decisiones, la delegación de tareas, la interrelación con los diferentes públicos, el establecimiento de metas o la integración del personal.

A pesar de que dichos medios de comunicación son básicos para las empresas u organizaciones, en *The Color Company* suelen utilizarse de un modo distinto. De acuerdo con la experiencia de quien sustenta este proyecto de investigación, la información compartida a través de estos canales parece ser usada con fines distintos a los previstos en su origen.

A partir de la recopilación intensiva de información y al uso que se le da, pareciera que los datos, las conversaciones y las interacciones en general con clientes e internos son monitoreados con la intención de instrumentar mecanismos de control laboral que permitan una mayor vigilancia —en términos de productividad, seguridad, privacidad y análisis—. Por ello resulta pertinente enunciar los diversos mecanismos con los que cuenta *The Color Company México* en sus instalaciones, así como las intenciones con las que dichos dispositivos fueron instrumentados, ya que, debido a sus características y al uso que se les da, representan tipos de control laboral que influyen en la dinámica diaria de quienes ahí trabajan.

2.4 Mecanismos de control laboral instrumentados

Con base en las consideraciones teóricas del primer capítulo, se entiende por *vigilancia laboral* el uso o la instrumentación de distintas actividades o diversos dispositivos electrónicos con la intención de controlar y monitorear el espacio de trabajo, a los trabajadores y a otros factores que intervienen en el proceso laboral.

A partir de ahora este proceso de evaluación, que incluye el análisis de información compilada de los dispositivos de vigilancia, será denominada *mecanismo de control laboral*. Estos, a diferencia de los dispositivos de vigilancia laboral, constituyen un instrumento posterior que analiza los datos reportados por los dispositivos. Es decir, los dispositivos, de ser usados bajo sus fines originales, como el caso de las cámaras —que sólo suelen ser consultadas por premisas relativas a la seguridad— se restringen a la denominación de dispositivos pues cumplen su función como objeto. Por el contrario, de instrumentarse dichos dispositivos como parte de un mecanismo donde la información es medida y analizada con la intención de vigilar la operatividad o funcionamiento de los trabajadores, estos pasan a ser parte de un mecanismo de control. Por lo tanto, si un jefe hace uso de las cámaras de vigilancia, para ver qué hacen sus empleados durante la hora de la comida, e instrumenta — digamos— una restricción producto de la misma vigilancia, la cámara ya no sólo es un dispositivo, sino pasa a formar todo un mecanismo.

Este tipo de mecanismos suele aplicarse con la finalidad de obtener información relevante sobre las actividades y conductas del personal durante la realización de sus tareas cotidianas. Asimismo, la información reportada permite realizar estadística y

análisis sobre la eficiencia o eficacia de determinadas acciones; es decir, del rendimiento laboral en general.

En consecuencia, y debido a su notoria presencia, los mecanismos de control laboral representan una afrenta para la cotidianidad de las labores realizadas. Igualmente, ejercen una presión —tanto física como psicológica— para quienes son sometidos a su presencia constante. Justamente, dicha realidad se experimenta en *The Color Company México*. Para evidenciarlo se presentan los mecanismos de control laboral más comunes que se han instrumentado en la empresa.

En primer lugar, destaca el personal de vigilancia las 24 horas. *The Color Company México* se encuentra ubicado en una reconocida y transitada avenida de la Ciudad de México y al interior de sus instalaciones el flujo de personas es bastante considerable; por lo que en la recepción del edificio —ubicada en la planta baja del complejo— se instaló un dispositivo de vigilancia que regula dicho tránsito. El sistema de vigilancia comprende cinco elementos de seguridad que registran el acceso a las instalaciones las 24 horas del día. Para agilizar esta revisión, al personal que labora en *The Color Company* se le otorgó una credencial de acceso que cuenta con sus datos personales. A través de dicha credencial de acceso es posible realizar un seguimiento de las entradas y salidas del edificio, lo cual implica una especie de posicionamiento en términos de ubicación. En algunos casos estos dispositivos registran los horarios de entrada y salida pero se desconoce si es el caso del sistema implementado en *The Color Company*.

En segundo lugar, se encuentran las cámaras de videovigilancia. Si bien dicha tecnología se han convertido en una constante en las calles de la ciudad y al interior de algunos inmuebles, en *The Color Company México* destaca su implementación

debido a la cantidad de dispositivos y a su ubicación —pues su presencia puede situarse en numerosas áreas de la empresa. A las cámaras de videovigilancia ordinarias —utilizadas por cuestiones de seguridad, como las de la recepción o las que se encuentran en los elevadores— se le suman algunas otras cuya presencia corresponde a una inusual ubicación: se les puede hallar en cubículos, cafeterías, pasillos de acceso y en la entrada de los baños. Por tales motivos se deduce que no existen espacios de trabajo ajenos a la vigilancia que ejercen estas cámaras, por lo que la privacidad y autonomía de trabajo resultan prácticamente nulas, ya que los trabajadores están bajo observación todo el tiempo que pasan al interior de la organización.

En tercer lugar, se ubica el checador de entrada a través de huella digital. En estricto sentido es obligación del personal registrar sus ingresos en este medio, de tal forma que el dispositivo pueda llevar a cabo el conteo de las horas laboradas, así como del horario de entrada y de salida. Aunque su uso pueda parecer común, en *The Color México* los empleados también deben registrar la huella digital previo a sus salidas para comer, así como a su regreso. Esto tiene la intención evidente de registrar el tiempo que los empleados toman en su horario de comida.

A la par del checador se cuenta con una lista de asistencia que registra los accesos de todo el personal. El área encargada de tal registro es el departamento de Recursos Humanos, quien lleva una lista de asistencia especial en la cual se realiza un registro puntual de cada trabajador, donde se determinan los días asistidos, las horas de trabajo, los retardos y el tiempo de comida tomado, lista que a su vez es entregada al gerente de cada área. Este registro sirve como mecanismo de control puesto que es usada como antesala de castigos. Por ejemplo, en caso de contar con

tres retardos o más en un mes, los empleados pierden el derecho a pedir algún permiso de cualquier tipo. Al respecto cabe aclarar que dichas concesiones son entregadas bajo lista. En esencia cada autorización consta de cuatro horas libres, que de no ser respetadas equivalen a una sanción. En este caso, si no se cumplen los horarios, y se toma más de las cuatro horas ofrecidas, el castigo correspondiente es la pérdida de los vales de comida de ese día o la recuperación de horas no laboradas en días vacacionales. Al no ofrecer un esquema flexible, y ejercer un control rígido, el ambiente laboral se torna tenso y las restricciones y limitantes se hacen evidentes.

Una de las herramientas más usadas al interior de la organización es la denominada L-Tool, que consiste en un sistema y base de correos que sirven para la comunicación interna y externa; tanto para los empleados como para los clientes y proveedores. El sistema proporciona una firma individual —con los datos personales del empleado, los datos de la empresa y avisos de privacidad— que aparece al pie de todos los correos enviados, su finalidad es exclusiva para asuntos laborales y todo uso particular está estrictamente prohibido.

A la par encontramos la aplicación *Aftertime*, que forma parte del Sistema L-Tool y funciona como un chat interno para la comunicación e interacción con el personal que labora en *The Color Company*. Al igual que el correo electrónico, el sistema incluye la firma individual del usuario, por lo que su rastreo y seguimiento es constante; a la firma se le adiciona el nombre, la foto del usuario y su cargo práctico —favoreciendo el control y la vigilancia de su uso—. De igual modo el sistema muestra la disponibilidad de la persona, ya que cuenta con opciones para identificar la ocupación del empleado; por ejemplo, indicar la participación en una junta, o bien que el usuario se encuentra en su horario de comida. A su vez, el sistema es capaz de

detectar una ausencia prolongada del usuario en su computadora, por lo que el estado de disponible cambia a ausente de forma automática, también muestra el tiempo de ausencia, por lo que cualquier usuario puede saber cuánto tiempo ha estado fuera de su lugar algún compañero de trabajo.

Otra herramienta de trabajo es *ZAP*, un sistema de control administrativo contable que usan actualmente todas las filiales de *The Color Company* a lo largo del mundo, en el cual se detallan todas las ventas, compras, solicitudes y transacciones realizadas. Debido a las particularidades de las transacciones el sistema guarda un registro de todas las acciones, las compra/ventas realizadas y los usuarios involucrados en las transacciones. Asimismo, el sistema contiene el registro de ingresos, egresos e inventario de cada filial. Derivado de que este sistema maneja y controla cierto capital de la organización, algunos miembros no tienen acceso y para ingresar, y es necesario contar con un usuario y una contraseña. En vista de sus funciones algunos trabajadores pueden acceder al sistema pero sólo pueden realizar acciones limitadas. No obstante, que se tenga una clave, el acceso al sistema fuera de la red interna de datos de *The Color Company* es imposible. Si acaso resultase necesario es posible acceder al sistema a través de un permiso especial de interacción —otorgado por el personal de Recursos Humanos —el cual consta de una llave de acceso y una contraseña con tiempo limitado.

Los dispositivos aquí enlistados forman parte de los procesos de comunicación al interior de *The Color Company* y facilitan las actividades laborales. Sin embargo, además de su uso prioritario, los dispositivos también son usados como instrumentos de vigilancia laboral pues a través de los datos que estos proporcionan, la

organización puede estar al tanto del rendimiento, productividad, ubicación o actividad de los empleados.

Bajo el entendido de la teoría revisada, la vigilancia instrumentada podría alterar la normalidad de los procesos de comunicación que se llevan a cabo al interior de *The Color Company*, afectando diversos escalafones de la misma, como puede ser la duración y frecuencia de los mensajes, el uso de canales comunicativos o incluso el clima laboral. En el acápite siguiente se realizará un análisis a través de una encuesta, lo que permitirá obtener información sobre el nivel y tipo de influencia que tienen los dispositivos de vigilancia laboral en torno a la comunicación organizacional.

CAPÍTULO 3. PERCEPCIÓN Y REPERCUSIÓN DE LOS MECANISMOS DE CONTROL LABORAL SOBRE EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ORGANIZACIÓN

El presente capítulo aborda los aspectos metodológicos que le dan seriedad y rigidez al trabajo de investigación realizado. Por una parte, en el primer acápite se expondrá la metodología de investigación usada para construir el trabajo descrito y en el segundo se exponen los resultados encontrados, apoyados en gráficas elaboradas en función de lo reportado a través del instrumento de investigación. Por último, en el tercer acápite se abordan los análisis pertinentes, producto del estudio de las encuestas y las gráficas realizadas para un adecuado cruce de variables. Esta metodología, y los análisis que de ella se derivan permitieron llegar a las conclusiones; apartado con el que se cierra el trabajo de investigación que aquí se suscribe.

3.1 Metodología de la investigación

Tras efectuar una investigación bibliográfica de las variables en análisis, y del comportamiento al interior de *The Color Company México*, se encontró que para estudiar las afectaciones de la comunicación organizacional —en especial: clima organizacional, flujos y canales de comunicación— generadas a raíz de la vigilancia laboral instrumentada, se requiere de una metodología que permita realizar el contraste entre las variables vigilancia laboral y comunicación organizacional. Para

ello se tomaron en cuenta diversos criterios metodológicos a continuación mencionados.

En primer lugar, el método más adecuado para abordar los fenómenos en estudio es el cuantitativo pues le corresponden los trabajos con “problemas a investigar que implican relaciones entre variables y/o la contratación de modelos teóricos para explicar determinados fenómenos sociales, o bien, predicciones”⁴². Por lo tanto la naturaleza del método cuantitativo es la idónea para contrastar la relación entre la instrumentación de mecanismos de vigilancia laboral y la comunicación al interior de una empresa.

Con base en el método cuantitativo se eligieron algunas técnicas de investigación. De acuerdo con Hernández Sampieri⁴³, las técnicas se pueden clasificar en tres tipos: de recopilación de información, análisis e interpretación. Para las primeras se retoma la encuesta, la cual hizo posible la obtención información para el análisis de las variables. A su vez, como técnicas de análisis e interpretación se eligió la estadística para correlacionar la vigilancia y la comunicación al interior de las organizaciones a través del uso del software especializado SPSS.

Para la encuesta se retoma un diseño metodológico no experimental, transversal y correlacional. Sobre lo primero, a ésta le corresponden los trabajos donde no existe una manipulación de variables, limitándose únicamente a la observación de los fenómenos tal cual se presentan en la realidad. De acuerdo con

⁴² Igea Del Rincón; et. al, *Técnicas de investigación en ciencias sociales*, España, Dykinson, 1995, p.38.

⁴³ Roberto Hernández Sampieri, *Metodología de la investigación*, México, McGraw—Hill, 2014, sexta edición.

Kerlinger, “la investigación no experimental o *expost-facto* es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones”⁴⁴. Por lo tanto se puede deducir que ambas variables proceden del entorno natural, lo que limita la investigación a la observación y el análisis del comportamiento de las variables a lo largo del fenómeno presentado.

Siguiendo la línea metodológica, las investigaciones no experimentales conllevan dos tipos: las transversales y las longitudinales. Para fines del presente trabajo académico se optó por un diseño transversal. Al respecto, Hernández Sampieri acota que a través de este diseño “se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables”⁴⁵. En consecuencia se concluye que, a través de un diseño transversal, se lograrán analizar las variables de estudio sin importar el momento en el que éstas se manifiestan en el fenómeno.

Por último, el diseño de la investigación es correlacional. Al respecto, Hernández Sampieri⁴⁶ señala que los estudios transversales pueden encontrarse subdivididos en dos tipos: descriptivos y correlacionales. A los estudios descriptivos les corresponde el análisis de una variable a la vez. En contraparte, a los estudios correlacionales les compete el análisis del cruce de variables; incluso, medir y cuantificar su correlación.

Para el levantamiento de la encuesta transversal, no experimental y correlacional, se toma encuentra la siguiente vitrina metodológica, en la que se expone

⁴⁴ Fred Kerlinger, *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento*, México, Nueva Editorial Interamericana, 1979, p.16.

⁴⁵ Roberto Hernández, *op. cit.*, p. 247.

⁴⁶ *Ibid.*

la población a la que fue sometida, así como su correspondiente muestreo e instrumentación. En conclusión, la siguiente tabla muestra la forma en la que se hizo el correspondiente estudio de campo.

Tabla 2 Vitrina metodológica

Población	Personal de <i>The Color Company</i>
Marco muestral	Personal operativo de <i>The Color Company México</i>
Muestreo	Probabilístico polietápico o por conglomerados, con cuotas para cada área de trabajo.
Muestra	25 unidades muestrales, con un nivel de confianza de 92% y un error muestral de 8%.
Instrumentos	Encuesta para medir siete variables divididas en veinticuatro dimensiones y repartidas en 55 preguntas.
Criterios de campo	Distribución de cuestionarios en todas las áreas operativas de <i>The Color Company</i> , aplicadas por encuestadores capacitados.

De tal modo, la encuesta a realizar se aplica al total del personal laboral de *The Color Company*. Para su marco muestral —características de la población—, se considera a todo el personal operativo de *The Color Company México*. Por su parte, para determinar la muestra se toma en cuenta un muestreo probabilístico polietápico o por conglomerado, con cuotas para cada área de trabajo mediante la siguiente fórmula estadística para poblaciones finitas.

$$\frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + k^2 * p * q}$$

Donde “k” hace referencia al grado de confianza para calcular la muestra (que en el presente caso fue de 92%). Para el caso de “e” éste hace referencia al margen de error del marco muestral (8%). Mientras que, “q” y “p” se refieren a la posibilidad de ocurrencia y no ocurrencia de los fenómenos (a los cuales les corresponde una probabilidad del 50%). Por último, “N” se refiere al tamaño total de la población.

Con base en lo anterior, se estableció la siguiente consideración: tomando en cuenta al personal operativo total de *The Color Company México*, la muestra representativa requiere de al menos 25 unidades muestrales, considerando un nivel de confianza del 92% y un margen de error de 8%. Además el muestreo fue polietápico porque el levantamiento se levantó por etapas y por cuotas para asegurar la representatividad de cada departamento. También, la distribución de cuestionarios se realizó al interior de las instalaciones de *The Color Company*, abarcando todas las áreas operativas que ésta incluye. Cabe mencionar que la aplicación del cuestionario corrió a cargo de un encuestador capacitado.

Finalmente, para la realización de la encuesta se tomaron en cuenta las variables descritas en el marco teórico, priorizando en especial las relacionadas con la vigilancia laboral, los fenómenos organizacionales y la comunicación en general, partiendo de una hipótesis general que devino en cinco dimensiones de análisis.

Por lo tanto, partiendo de la hipótesis de que la instrumentación de un control laboral invasivo trae como consecuencia el debilitamiento de la comunicación entre los miembros de una organización, la encuesta se encargó de evaluar tres

afectaciones en los fenómenos de comunicación organizacional: la alteración de los flujos de comunicación, el uso selectivo que evita ciertos canales de comunicación y la influencia ejercida en el clima laboral de *The Color Company*.

Por último cabe mencionar que para que dichos supuestos fuesen evaluables, se ideó un instrumento de investigación particular, pensando en los elementos necesarios para obtener la información requerida. Para su elaboración se recurrió a una operacionalización de variables. A partir de un cuadro de trabajo se volvieron tangibles las variables teóricas con la intención de que pudieran medirse las mismas ajenas de su presentación teórica y fuesen, más bien, próximas a la realidad.

Tabla 3 Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operativa	Dimensiones	Indicadores
Vigilancia laboral	La vigilancia es la atención concentrada, sistemática y rutinaria realizada hacia detalles personales con propósitos de influencia, administración, protección o dirección (David Lyon 2007: 15).	Es la observación realizada a través de mecanismos — invasivos o no invasivos— que requiere de dispositivos para la obtención de información. Los mecanismos invasivos son aquellos que obtienen información sin ningún tipo de límite, siendo su propósito la totalidad de información. Los mecanismos no invasivos son aquellos que limitan su observación a un propósito determinado, como una tarea laboral.	Mecanismos Dispositivos de vigilancia Propósitos	Mecanismos invasivos, mecanismos no invasivos. Personal de vigilancia, cámaras de videovigilancia, checador de entrada por huella digital, lista de asistencia, L—tool, Aftertime, ZAP. Laborales, personales.

Flujos de información	Son parte del proceso de la comunicación interna que distribuye la información entre los integrantes de la misma (Robbins, citado por Medrano, 2012)	Permiten el desarrollo jerárquico de la organización, favorecen la retroalimentación, delimitan funciones, delegan responsabilidades, establecen metas y objetivos, y promueven la integración.	Frecuencia de mensajes Duración de mensajes Contenido de mensajes Retroalimentación	Mucha, regular, poco o nada. Extensos, breves. Laboral, personal. Existencia, inexistencia.
Clima organizacional	"Es la percepción tenaz y general de los atributos esenciales y del carácter del sistema organizacional; suministra al miembro señales esenciales para poder adaptar su comportamiento a las exigencias y objetivos de la	El clima es una determinada percepción y reacción en el empleado derivadas de un conjunto de atributos de la organización, haciendo que su desempeño o labor al interior de la organización cambie.	Opinión Expresión Reacción del empleado	Excelente, buena, regular, mala. Existencia, inexistencia. Tenso, relajado,

	<p>organización" (Abravanel, 1992: 16).</p>		<p>Desempeño en la organización</p>	<p>Estandarizado, no estandarizado.</p> <p>Productivo, improductivo.</p> <p>Disciplinado, indisciplinado.</p> <p>Eficiente, ineficiente.</p> <p>Supervisado, no supervisado.</p> <p>Eficaz, ineficaz.</p> <p>Vigilado, no vigilado.</p>
--	---	--	-------------------------------------	---

				Ordenado, desordenado.
Canales formales	<p>“Son herramientas extremadamente importantes para la dirección, coordinación y reestructuración de las actividades organizativas” (Trelles; 2000: 49).</p>	<p>Establecen formas de contacto entre los empleados, a través de los diferentes flujos. Estos canales son usados de forma específica de acuerdo con la tarea a realizarse y tienen como función evitar la pérdida de información, eficientar la comunicación, agilizar la interacción y disminuir las posibles consecuencias negativas —como malentendidos y falta de claridad.</p>	<p>Frecuencia de mensajes</p> <p>Duración de mensajes</p> <p>Contenido de mensajes</p> <p>Retroalimentación</p>	<p>Mucha, regular, poco o nada.</p> <p>Extensos, breves.</p> <p>Laboral, personal.</p> <p>Existencia, inexistencia.</p>

Comunicación informal	<p>“La comunicación informal proporciona a los miembros una información que les interesa sobre lo que se está haciendo y sobre qué cambios se están produciendo dentro de la organización, que les pueda ayudar a comprender la vida en la organización y a dirigir estratégicamente sus propias actividades” (Kreps, 1990; citado en Trelles, 2001: 58),</p>	<p>Implica la distribución de mensajes a través de canales alternos a los brindados por la organización, usualmente con contenido ajeno a la misma.</p>	<p>Frecuencia de mensajes</p> <p>Duración de mensajes</p> <p>Contenido de mensajes</p> <p>Retroalimentación</p>	<p>Mucha, regular, poco o nada.</p> <p>Extensos, breves.</p> <p>Laboral, personal.</p> <p>Existencia, inexistencia.</p>
------------------------------	---	---	---	---

Con respecto de la estructura del instrumento, se realizó una encuesta para medir siete variables divididas en veinticuatro dimensiones —todas ellas descritas en el cuadro de operacionalización— y repartidas en 55 preguntas.

Tabla 4 Instrumento de la encuesta

INSTRUCCIONES: contesta el instrumento conforme a lo que te vaya solicitando el moderador. La información que proporciones será confidencial y su tratamiento tendrá fines exclusivamente estadísticos. Tu cooperación será muy valiosa para mejorar la comunicación entre el personal operativo y el administrativo.

FILTRO

¿Formas parte del personal operativo de The Color Company?

- [1] No (terminar entrevista, agradecer y cancelar cuestionario)
- [2] Sí (continuar entrevista)

FLUJOS DE INFORMACIÓN

1. ¿Qué tan frecuente comunicas la siguiente información con tus compañeros de trabajo?

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Estratégica (planes, objetivos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Normativa (manuales, reglamentos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Operativa (labores por realizar)	[1]	[2]	[3]	[4]
Personal	[1]	[2]	[3]	[4]
Malas noticias	[1]	[2]	[3]	[4]
Problemas de la organización	[1]	[2]	[3]	[4]

2. ¿Qué tan frecuente tu jefe comunica la siguiente información contigo y tus compañeros de trabajo?

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Estratégica (planes, objetivos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Normativa (manuales, reglamentos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Operativa (labores por realizar)	[1]	[2]	[3]	[4]
Personal	[1]	[2]	[3]	[4]
Malas noticias	[1]	[2]	[3]	[4]
Problemas de la organización	[1]	[2]	[3]	[4]

CLIMA ORGANIZACIONAL

3. De la siguiente lista de afirmaciones, señala qué tan de acuerdo o no te encuentras con ellas.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Me han llamado la atención por utilizar los medios de comunicación de la empresa de forma indebida	[1]	[2]	[3]	[4]
He reducido la frecuencia y duración de mensajes por temor a sentirme vigilado	[1]	[2]	[3]	[4]
Me siento libre de expresar mi opinión sobre la empresa	[1]	[2]	[3]	[4]
He disminuído la duración de mis comentarios personales a través de los medios de comunicación de la empresa	[1]	[2]	[3]	[4]
Me siento tenso cuando habla con mis compañeros de trabajo sobre asuntos personales	[1]	[2]	[3]	[4]
Limito mi comunicación en la empresa a asuntos laborales	[1]	[2]	[3]	[4]
Sentirme vigilado hace que cumpla con mayor rapidez mi trabajo	[1]	[2]	[3]	[4]
Me siento tenso cuando habla con mis compañeros de trabajo sobre asuntos laborales	[1]	[2]	[3]	[4]

CANALES DE COMUNICACIÓN

4. De la siguiente lista de dispositivos, indica cuál intención consideras que les da el personal administrativo (máximo dos respuestas)

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Aftertime	[1]	[2]	[3]	[4]
ZAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Pizarrones	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cocina	[1]	[2]	[3]	[4]
Comunicación interpersonal	[1]	[2]	[3]	[4]
Celular	[1]	[2]	[3]	[4]
Redes sociales (Facebook, WhatsApp, Messenger)	[1]	[2]	[3]	[4]

5. De la siguiente lista de medios de comunicación, indica qué tan frecuente los utiliza para comunicarte con el resto de los colaboradores de la empresa

	Facilitar el trabajo	Presión laboral	Protección	Vigilancia
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cámaras de vigilancia	[1]	[2]	[3]	[4]
Chegador de huella digital	[1]	[2]	[3]	[4]
Lista de asistencia	[1]	[2]	[3]	[4]
Portaretratos en los escritorios	[1]	[2]	[3]	[4]

6. De la siguiente lista de medios de comunicación, qué tan frecuente los utiliza para conocer malas noticias o problemas de la organización

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Pizarrones	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cocina	[1]	[2]	[3]	[4]
Comunicación interpersonal	[1]	[2]	[3]	[4]
Celular	[1]	[2]	[3]	[4]
Redes sociales (Facebook, WhatsApp, Messenger)	[1]	[2]	[3]	[4]

POBLACIÓN

7. Sexo

[1] Mujer [2] Hombre

8. Edad

[1] 20 a 24 años

[2] 25 a 29 años

[3] 30 a 34 años

[4] 35 a 39 años

[5] 40 a 44 años

[6] 45 a 49 años

[7] 50 en adelante

9. ¿Cuál es el último grado de estudio que cursaste?

[1] Primaria

[2] Secundaria

[3] Bachillerato

[4] Licenciatura

[5] Maestría

[6] Doctorado

10. ¿Cuántos años tienes trabajando en The Color Company? _____

11. ¿En cuál área de The Color Company trabajas? _____

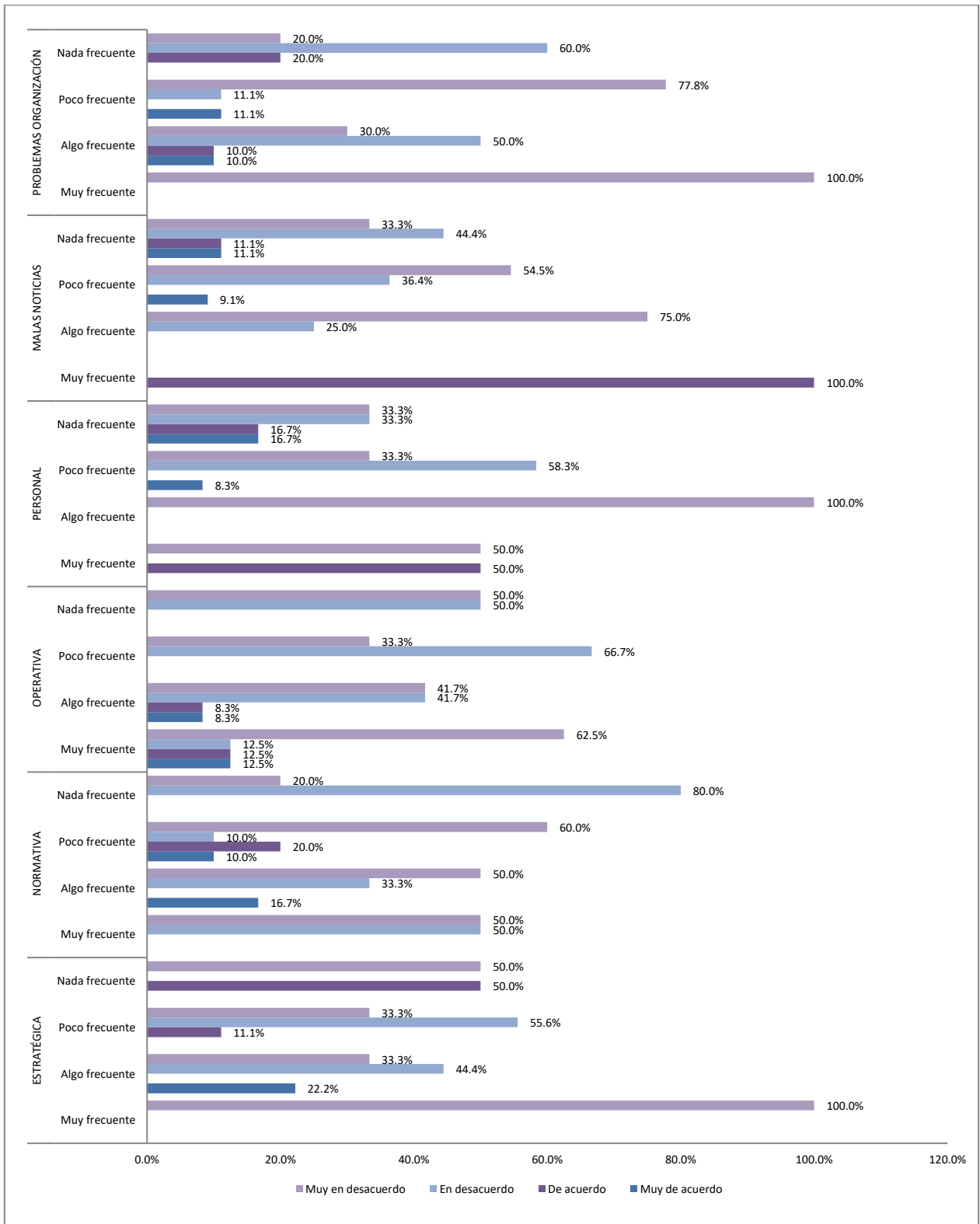
3.2. Exposición de resultados: variable analizada

Una vez compilada la información pertinente se presenta el respectivo análisis de variables. En esencia se estudió la correlación de la vigilancia con tres fenómenos de comunicación organizacional: flujos, canales y clima organizacional.

3.2.1. Flujos de comunicación horizontal

Al primero de los fenómenos le corresponde los flujos de comunicación horizontales —entre compañeros de trabajo— y los flujos de comunicación ascendentes —los realizados entre empleados y sus superiores.

Gráfica 1 Relación entre variable de vigilancia y flujos horizontales



Fuente: elaboración propia con base en análisis estadístico.

Como se puede observar en la gráfica 1 con respecto de los flujos horizontales, el análisis estadístico realizado muestra que la mayoría de los encuestados declara estar en desacuerdo de haber disminuido la frecuencia o duración de mensajes con sus compañeros por temor a sentirse vigilado. No obstante, los porcentajes tienen ligeras varianzas en determinados tipos de contenidos de sus mensajes. Por ejemplo, en el caso de la frecuencia con la que se comparte información personal entre compañeros existe una equivalencia pues 50 por ciento de los encuestados que la comparte de forma muy recurrente está de acuerdo en haber disminuido el número de sus mensajes; mientras, el otro 50 por ciento está muy en desacuerdo en haberla disminuido.

Ahora bien, unas de las dimensiones más relevantes fue la de información estratégica. El análisis muestra que el 100 por ciento de quienes comparten de forma muy frecuente están muy en desacuerdo en haber disminuido su comunicación por temor a sentirse vigilados. Otra de las dimensiones que destaca es la de compartición de malas noticias: aquellos que están de acuerdo en haber disminuido sus mensajes por sentirse vigilados comparten malas noticias de forma muy frecuente. En relación con los problemas de la organización, el 100 por ciento de los encuestados que comparte este tipo de información declara estar muy en desacuerdo en haber disminuido la frecuencia o duración de sus mensajes por temor a sentirse vigilado.

Finalmente, el resto de las dimensiones carece de relevancia pues no muestran una correlación entre la percepción de la vigilancia laboral y una restricción o modificación de flujos de información. Por lo tanto, en lo que se refiere a flujos de información horizontal, se concluye que aquellos que comparten de forma poco

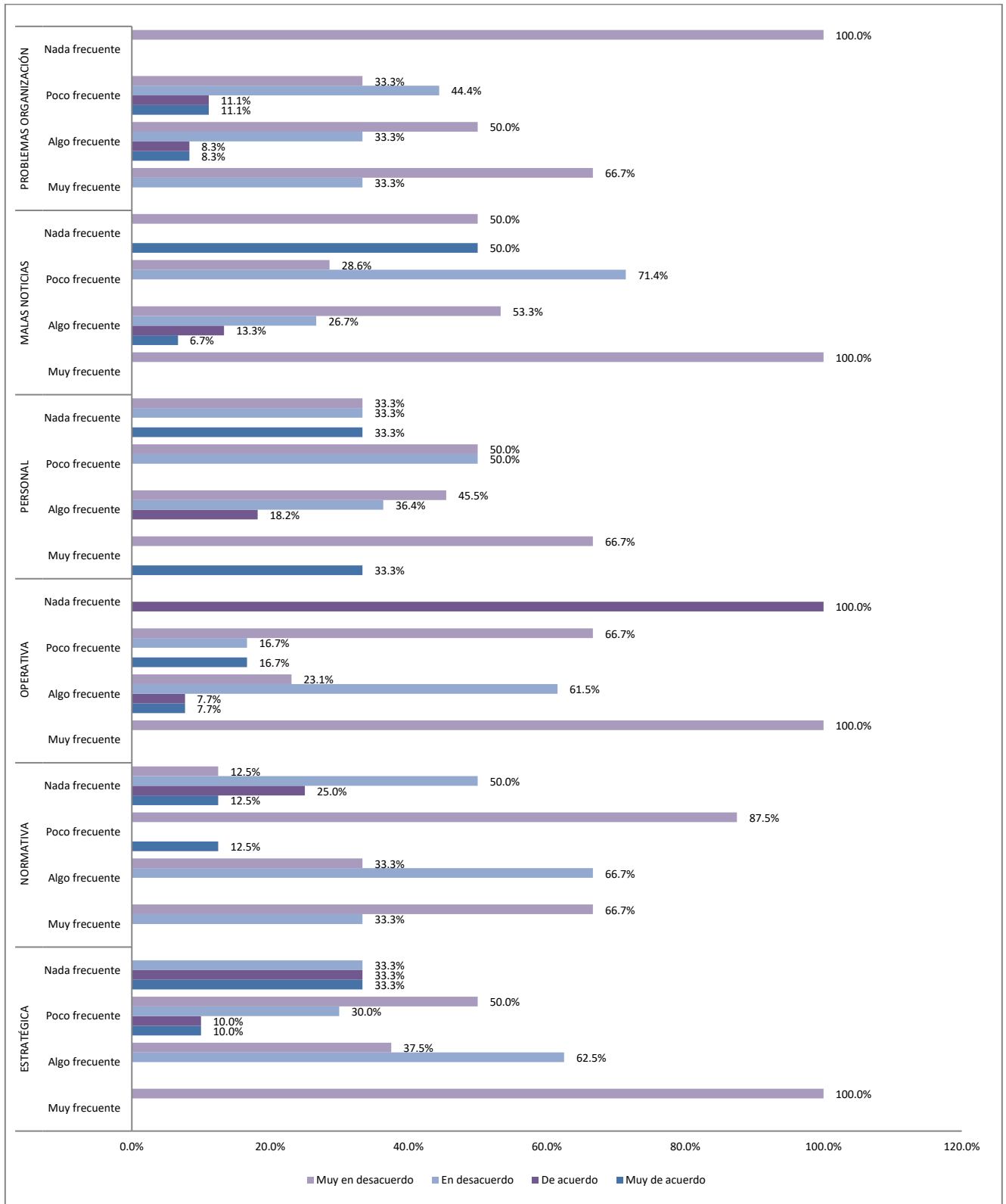
frecuente información de cualquier tipo no se debe a una disminución derivada de una sensación de vigilancia.

Lo anterior evidencia que no existe una correlación directa o trascendental que vincule a la vigilancia con alguna disminución significativa de información compartida en un flujo horizontal, ya sea tanto de ámbito personal como de las que ayudan al desempeño de tareas y actividades al interior de la organización.

3.2.2. Flujos de comunicación ascendente

Por su parte los flujos de comunicación ascendente reportaron la siguiente información. Con respecto de los encuestados que comparten información de manera muy frecuente con sus superiores se puede observar...

Gráfica 2 Relación entre vigilancia y flujos de comunicación ascendente



Fuente: elaboración propia con base en análisis estadístico.

Como se puede apreciar ninguno de ellos declara haber disminuido su información en materia estratégica, normativa, operativa y de problemas de la organización por temor a sentirse vigilado. Al respecto, el 100% de los que declara compartir información estratégica de manera muy frecuente, dice estar muy en desacuerdo en haber disminuido la frecuencia o duración de sus mensajes. La misma característica porcentual se presenta para el caso de la compartición de malas noticias, donde el 100% refiere comunicarse de manera muy frecuente.

En contraparte, aquellos que declaran no compartir información alguna sobre los problemas de la organización, dicen no haber disminuido la frecuencia o duración de los mensajes con motivo de una vigilancia laboral. La única dimensión que dio cuenta de un porcentaje significativo es la operativa, pues el 100% de quienes declaran compartir información de manera nada frecuente, está de acuerdo en haber disminuido su frecuencia y duración de mensajes por temor a sentirse vigilado.

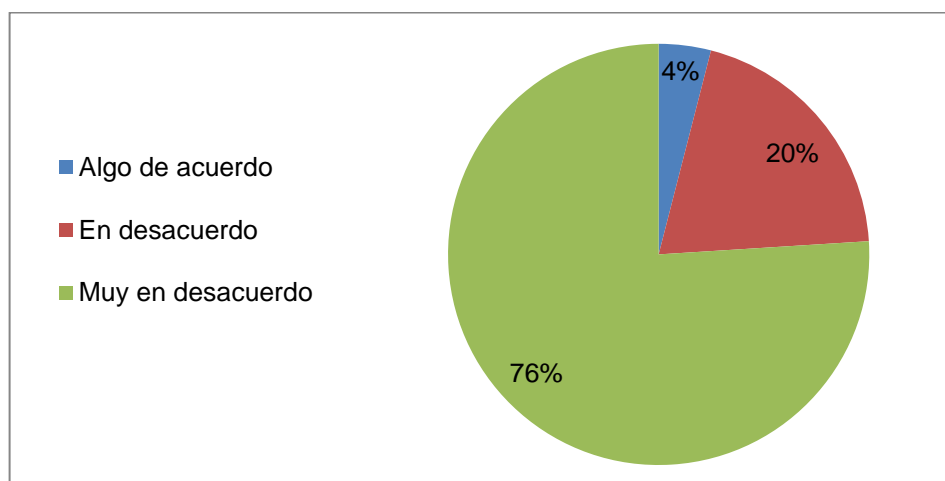
Por lo tanto, en relación con los flujos de información ascendentes, se concluye que no existe una correlación directa o trascendental que vincule a la vigilancia con alguna disminución significativa de información, ya sea tanto en el ámbito personal como en las que ayudan al desempeño de tareas y funciones al interior de la organización.

Para el caso de la variable de clima organizacional, los análisis realizados no arrojan grandes disparidades. Sin embargo, destacan algunas dimensiones por sobre otras debido a que ciertos porcentajes se aglutinan en alguno de los valores, tanto positivos como negativos.

Un claro ejemplo de esto es la dimensión que refiere a la tensión con la que se tratan temas laborales con compañeros de trabajo. Al respecto, un 76% declara estar

muy en desacuerdo sobre la tensión, junto con un 20% que dice estar en desacuerdo. Ambos porcentajes suman 96%, lo que deja un 4% de encuestados que dicen sentir tensión cuando tratan temas laborales con sus compañeros (véase gráfica 3).

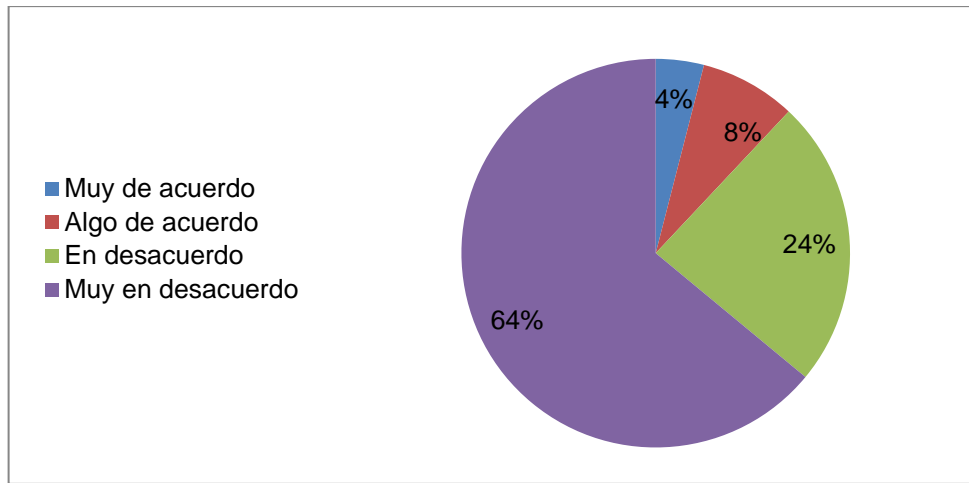
Gráfica 3 Me siento tenso cuando hablo con mis compañeros de trabajo sobre asuntos laborales



Fuente: elaboración propia con base en análisis estadístico.

Del análisis hecho a los datos se obtiene información semejante en lo que refiere a los asuntos personales, pues a la hora de compartir información con compañeros de trabajo, un 88% del total indica estar en desacuerdo o muy en desacuerdo con una sensación de tensión cuando se trata de charlar con compañeros (véase gráfica 4).

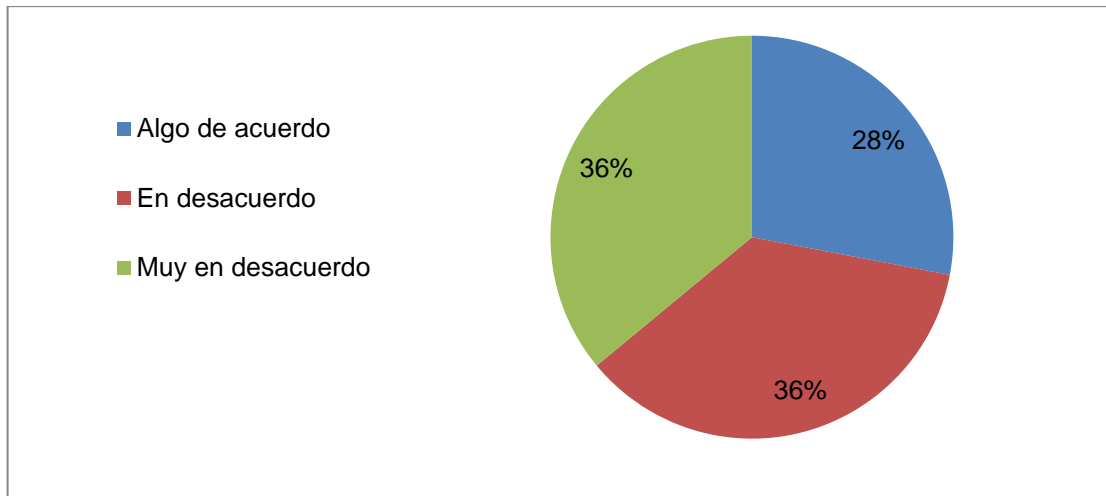
Gráfica 4 Me siento tenso cuando hablo con mis compañeros de trabajo sobre asuntos personales



Fuente: elaboración propia con base en análisis estadístico.

Otra dimensión trascendental es la que da cuenta de la vigilancia y la eficiencia laboral. En ella, un 72% dice estar en desacuerdo y muy en desacuerdo cuando se les infiere que la vigilancia hace que cumplan con mayor rapidez su trabajo. El porcentaje inclina la balanza hacia un aspecto negativo, pues tan sólo el restante 28% declara sentirse algo de acuerdo al respecto (véase gráfica 5).

Gráfica 5 Sentirme vigilado hace que cumpla con mayor rapidez mi trabajo

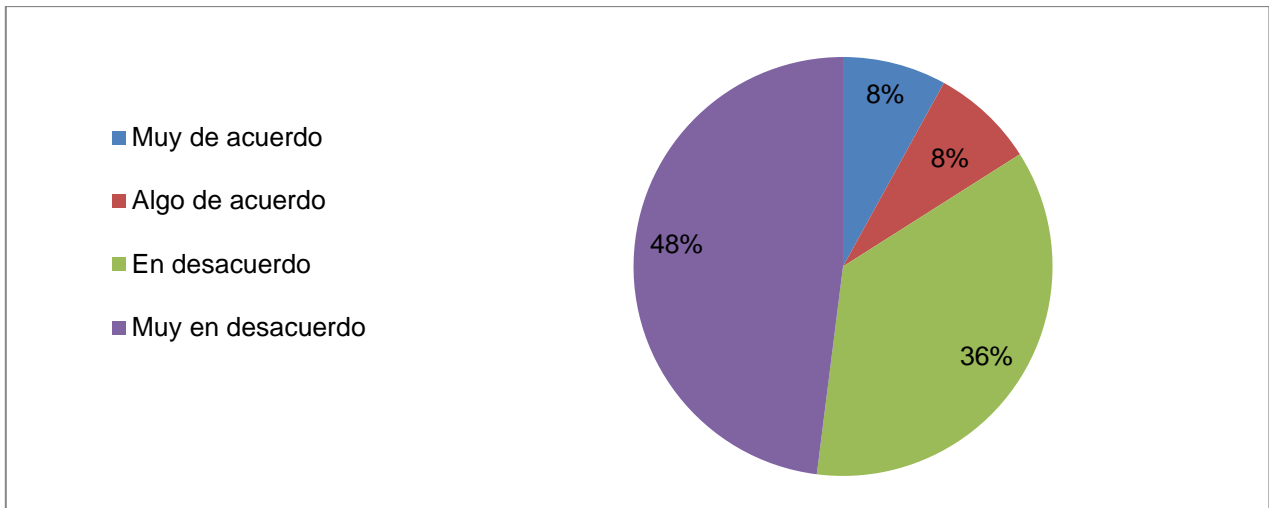


Fuente: elaboración propia con base en análisis estadístico.

En otro sentido, la dimensión que refiere a la libertad de expresión se encuentra polarizada, pues un 48% de los encuestados indica estar en desacuerdo, mientras que un 52% dice sentirse en libertad para expresar cualquier referente a la organización.

Por último, la dimensión más significativa —debido al notorio peso que tiene para la variable de vigilancia— es la que cuestiona sobre la frecuencia y duración de mensajes. Al respecto, un 84% de los encuestados declara estar muy en desacuerdo y en desacuerdo en haber reducido sus mensajes debido a la vigilancia instrumentada; en su contraparte, sólo un 16% dice estar de acuerdo o muy de acuerdo en haber disminuido la frecuencia o duración de sus mensajes (véase gráfica 6).

Gráfica 6 He reducido la frecuencia y duración de mensajes por temor a sentirme vigilado



Fuente: elaboración propia con base en análisis estadístico.

Finalmente, la última de las variables analizadas aborda los canales de comunicación. Al respecto, la evaluación de las gráficas arrojó información importante sobre los canales usados de forma más frecuente, tanto para comunicarse de forma regular con sus colaboradores, como para compartir información negativa, malas noticias o problemas de la organización.

En primera instancia resalta el uso del correo electrónico como canal predilecto para comunicarse de forma frecuente con colaboradores de la organización. De quienes lo usan de manera muy frecuente, sólo el 10% reportó haber disminuido la cantidad y frecuencia de mensajes por temor a sentirse vigilado (véase gráfica 7). En contraparte, el 100% de quienes dicen usar las redes sociales de manera muy frecuente disminuyeron la cantidad de mensajes con compañeros de trabajo por temor

a ser sometido a una vigilancia.⁴⁷ Sin duda, este es uno de los hallazgos más significativos, el cual se retomará en el siguiente apartado de la presente investigación.

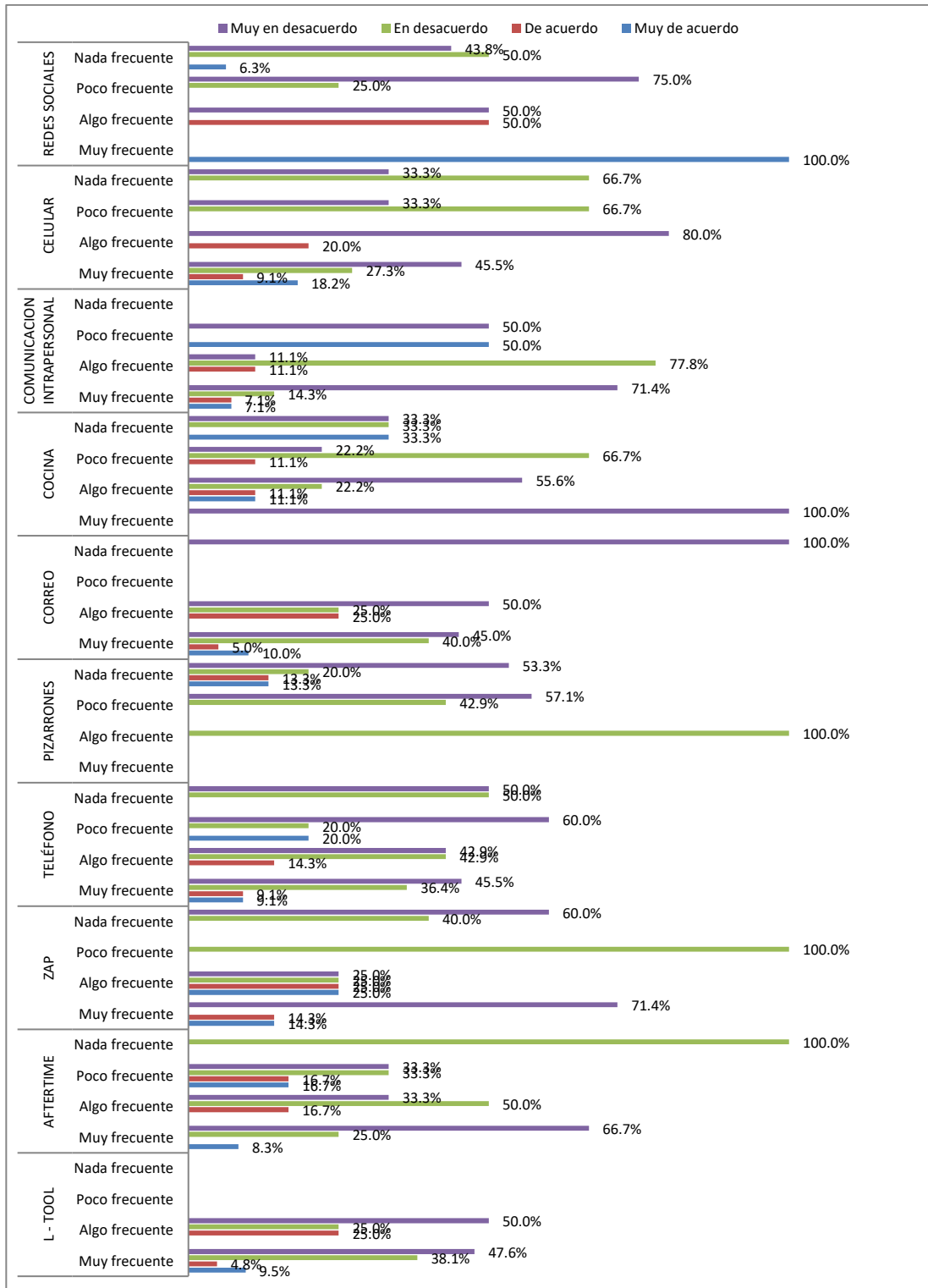
De igual forma, la dimensión de redes sociales destaca sobre la comunicación de malas noticias o problemas al interior de la organización. En este sentido, el análisis de información arroja un comportamiento significativo, pues el 100 por ciento de quienes usan poco las redes sociales para compartir problemas de la información está de acuerdo en que ha disminuido su comunicación por temor a sentirse vigilado.

Igualmente, en la comunicación de malas noticias, resalta una percepción polarizada que se presenta al analizar las respuestas sobre el uso del correo electrónico. En este sentido, un 66.6% de quienes no usan para nada el correo electrónico disminuyeron la cantidad y frecuencia de mensajes por temor a sentirse vigilado. En contraparte, un 92% de quienes usan el correo de forma muy frecuente declara sentirse muy en desacuerdo o en desacuerdo en haber disminuido la cantidad o frecuencia de mensajes (véase gráfica 8).

Por último, sobresale el uso que se le da al ZAP, pues la información revela que el 100% de los encuestados que la usan poco para compartir problemas dice estar muy de acuerdo en haber disminuido su comunicación por temor a ser vigilado por la organización.

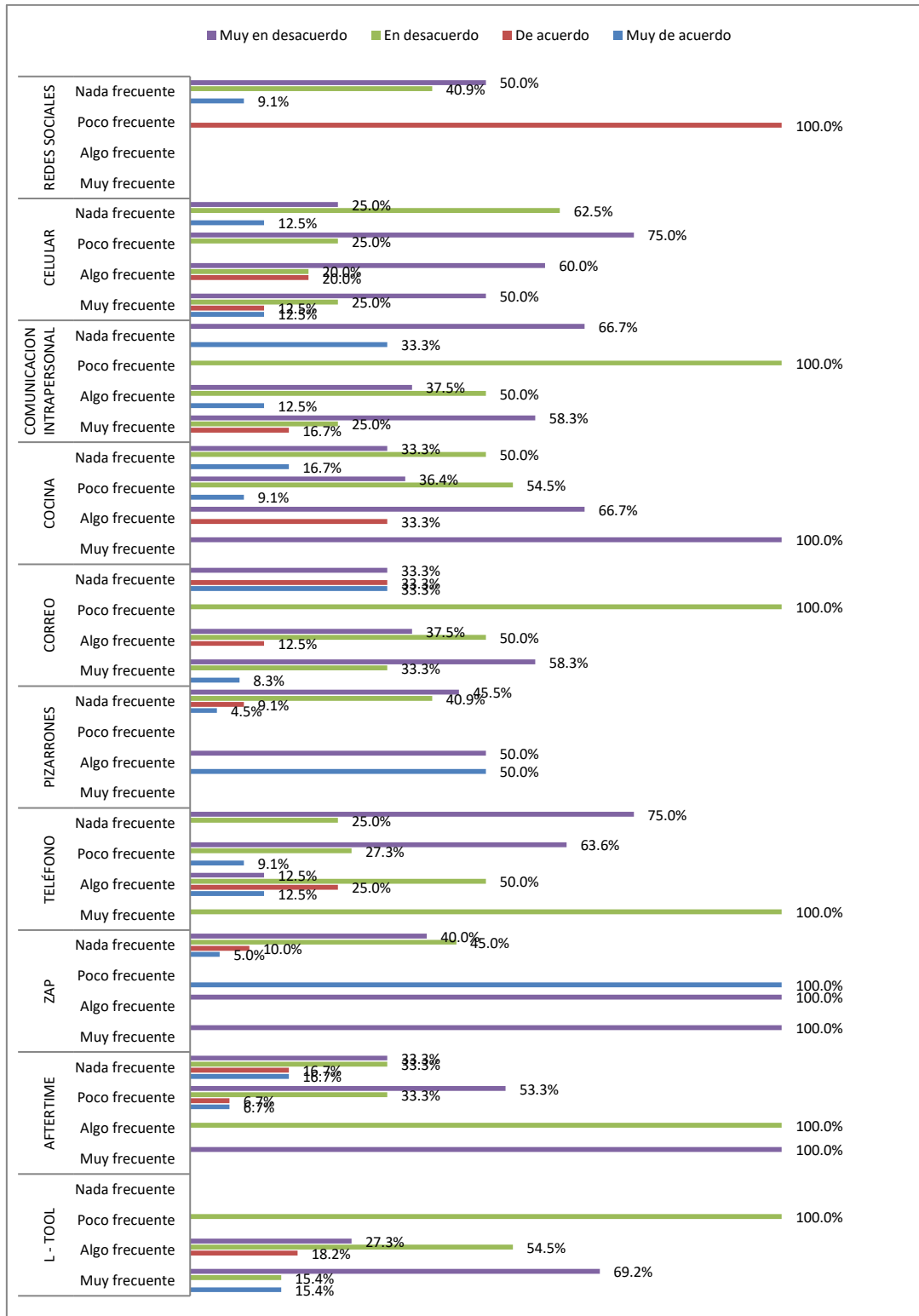
⁴⁷ Por redes sociales en la presente investigación remiten a aquellos soportes digitales comprendidos por Facebook, Twitter, Instagram, entre otras. Por ello, no incluyen algún recurso tecnológico ofrecido por la organización.

Gráfica 7 Relación de frecuencia y duración de mensajes con medios canales de comunicación



Fuente: elaboración propia con base en análisis estadístico.

Gráfica 8 Relación de frecuencia y duración de mensajes con medios canales de comunicación para comunicar problemas o malas noticias



Fuente: elaboración propia con base en análisis estadístico.

3.3. Análisis de los resultados

Producto del análisis al que se sometieron las encuestas realizadas, se obtuvo información determinante con la que se pueden falsear o corroborar las hipótesis de las que partió la presente investigación. A continuación se presentan los resultados por variables en función de los porcentajes obtenidos a partir de las encuestas.

En primer lugar, al analizar el cruce de variables entre la vigilancia y el uso de los canales de la organización, se presumió que la primera variable propiciaría disminución en la frecuencia y duración de mensajes compartidos por cualquier canal. Al respecto el 84% de los encuestados declara estar en desacuerdo o muy en desacuerdo con esta percepción. El 8% de los encuestados restantes dice estar algo de acuerdo, junto con otro 8% de encuestados que dice estar muy de acuerdo. Las cifras anteriores ayudan a concluir que no existe una disminución en términos de frecuencia o duración de mensajes producto de una vigilancia laboral excesiva. Esto, al menos en lo que respecta a la relación con la vigilancia y de acuerdo a la opinión emitida por cada uno de los encuestados.

De igual forma, el 76% de los encuestados declara estar muy en desacuerdo o en desacuerdo en haber disminuido su comunicación a través de los medios tradicionales de la empresa. Si acaso, existe una alteración de forma específica en la información compartida de manera intrapersonal, pues 50% de los que dicen usarla poco creen en definitiva haber disminuido la frecuencia y duración de sus mensajes producto de la instrumentación de una vigilancia invasiva.

A la vez, los encuestados que creen ser parte de una vigilancia y haber disminuido su comunicación en términos de duración y frecuencia hacen uso excesivo

de las redes sociales, lo cual prueba que la frecuencia con la que se usa este tipo de canal aumenta conforme más vigilado se piensa el empleado de *The Color Company México*.

En contraparte, los encuestados que declaran hacer uso prácticamente nulo de las redes sociales para comunicarse con sus compañeros de trabajo creen que su comunicación no ha disminuido ni en duración ni en frecuencia. En consecuencia, un 43% indica que está muy en desacuerdo en que esto se deba a la vigilancia, mientras que un 50% dice estar en desacuerdo. Entonces, cerca de 93.8% de los encuestados que hacen uso nulo de redes sociales no piensa que la comunicación haya disminuido a raíz de una instrumentación de elementos vigilantes.

Los números son consecuentes a la hora de tomar en cuenta a los encuestados que hacen poco uso de redes sociales para comunicarse con sus compañeros, pues la totalidad de los encuestados dentro de esta dependiente refiere estar muy en desacuerdo o en desacuerdo en haber disminuido su comunicación debido a la vigilancia ejercida.

Sin embargo las estadísticas cambian por completo cuando se toma en cuenta la comunicación por redes sociales entre los empleados y sus superiores, pues ninguno de ellos declara usarlas de manera frecuente o muy frecuente para comunicarse con sus jefes. Esto significa que la totalidad de los encuestados se concentra entre la poca o la nulidad total de comunicación por redes sociales con sus superiores. En este sentido, el 100% de quienes dicen comunicarse poco aseguran estar de acuerdo en haber disminuido la comunicación por temor a la vigilancia. De quienes dicen usar nada las redes sociales, el 9.1% dice estar muy de acuerdo en que

la disminución se debe a la vigilancia, mientras que el restante 90.9% está en desacuerdo o muy en desacuerdo con respecto a este tipo de afirmaciones.

Lo anterior quiere decir que la vigilancia ha redundado en una disminución al menos en lo que respecta a la comunicación con los superiores, pues el contraste de las variables —y el cruce de las mismas— arroja una alteración de conducta. Los encuestados aseguran que, a la hora de comunicarse con colegas, la comunicación no se ha disminuido por la vigilancia ejercida, pero los números coinciden entre quienes creen que se implementa vigilancia y los que se comunican poco con sus superiores a través de redes sociales.

Este tipo de precisiones permitieron observar una alteración en cuanto a los flujos de comunicación, que es la segunda variable que nos compete. Al respecto, cabe mencionar que la comunicación, en un sentido organizacional, es ejercida al interior de *The Color Company México* de forma jerárquica, a partir de un organigrama previamente establecido.

Esto propicia que las actividades, órdenes y demás cuestiones laborales sean delegadas de forma descendente, lo que vuelve operativas las funciones y facilita el proceso de trabajo. Sin embargo, por las mismas características del organigrama, la comunicación se torna estrictamente descendente, lo que disminuye la comunicación en un sentido ascendente.

Por lo tanto, al encontrar dentro de los encuestados a un número mayor de operativos de nivel medio que altos mandos, es natural hallar una disminución de la comunicación ascendente, pues la comunicación descendente por lo regular suele ser implementada de los superiores a los inferiores. Entonces, bajo este sentido, las

encuestas reflejan un natural aumento de la nulidad comunicativa en sentido de flujo ascendente, por lo que no deberían de ser sorprendivos los resultados.

No obstante, el análisis de las variables y encuestas, así como de la información reportada por las mismas, permitió observar un fenómeno curioso. Como ya se mencionó, debido a la configuración propia de la organización, el flujo ascendente de información es menor que el lateral. Sin embargo se observó una coincidencia. Aquellos encuestados que declaran hacer un menor uso de los medios de comunicación —en lo que refiere a la comunicación con sus superiores— son también quienes indican estar más de acuerdo en la existencia de una vigilancia que reduce su comunicación. Esto se deduce del contraste entre los resultados de la comunicación entre pares y aquella con jefes o superiores.

Así, comparando los rubros entre una y otra pregunta, suele ser mayor la constancia entre vigilancia y poca comunicación en lo que respecta al entendimiento entre superiores y el personal operativo. La suma porcentual de la categoría “Muy de acuerdo”, se eleva a 136% para el caso de la comunicación entre compañeros, mientras que para la comunicación entre jefes, la suma porcentual de la categoría “muy de acuerdo” se eleva a 235%. De estas cifras se deduce que, sin importar las dimensiones, los encuestados revelan una tendencia a sentirse más vigilados cuando se comunican con sus superiores.

En conclusión, producto del análisis al que fue sometido la información, se concluye que la vigilancia instrumentada al interior de *The Color Company* no incide o influye en lo que respecta a los flujos de comunicación, pues ni la duración ni el contenido de los mensajes compartidos al interior de *The Color Company* ha visto alteración alguna. Tampoco existe una alteración sustancial entre el flujo ascendente

o descendente y el horizontal, pues los números productos del análisis no se inclinan sobre una u otra.

En lo que respecta a la variable de clima organizacional, se puede concluir lo siguiente:

88% de los encuestados dice estar en desacuerdo en haber experimentado una llamada de atención por mal uso de los medios de comunicación de la empresa. A esto se le suma que 84% de los encuestados está en desacuerdo en haber disminuido su comunicación producto de una vigilancia. Esto refleja una libertad de uso de los medios de comunicación al interior de *The Color Company*, pues los empleados se sienten tanto cómodos con el uso de los canales como con la duración de sus mensajes, y no se muestra alteración alguna debido a una sensación de vigilancia.

La continuidad de aspectos positivos, como la ausencia de tensión a la hora de entablar conversaciones con los compañeros de trabajo, hace pensar que el clima organizacional al interior de *The Color Company* es agradable, pues incluso los miembros muestran actitudes favorables a la hora de compartir información personal, pues la comunicación no es limitada a meros asuntos laborales.

Sin embargo destacan los resultados productos de la pregunta “Me siento libre de expresar mi opinión sobre la empresa”, pues un 48% de los encuestados dice estar en desacuerdo con esta dimensión.

En lo que respecta a la vigilancia y el clima organizacional, los encuestados muestran resultados polarizados. Más de la mitad de los encuestados indica que la sensación de vigilancia no hace que cumplan con mayor rapidez su trabajo, ni limita su comunicación en algún sentido. Además indican no sentirse tensos a pesar de la

vigilancia instrumentada, tanto para laborar como para comunicarse con compañeros o superiores.

Ahora bien, de los dispositivos implementados en *The Color Company*, existe un consenso general pues ninguno de ellos es percibido como de vigilancia o como un mecanismo de presión laboral. Los únicos exentos de esta percepción son las cámaras de vigilancia y el checador. Los encuestados indican que ninguno de estos dos dispositivos sirve para facilitar el trabajo. Por el contrario, la mayoría de ellos asegura se trata de un mecanismo de vigilancia. El checador, además, es considerado un mecanismo de presión laboral, por lo que su presencia ayuda a generar un ambiente de tensión.

En lo que respecta a las cámaras, éstas también son entendidas como un mecanismo de protección, pero sólo por el 20% de los encuestados. En suma, más del 80% de los encuestados dice que las cámaras tienen fines exclusivos de vigilancia.

En términos llanos estos resultados permiten concluir dos cosas: la primera es que los llamados dispositivos de vigilancia, que podrían ser objeto de observación por parte de los altos mandos de *The Color Company*, no son vistos como tales, al menos en cuanto a la percepción de sus trabajadores.

La segunda conclusión en cuanto a clima organizacional es que no existe alteración notoria que sea producto de una vigilancia. No obstante cabe mencionar que aunque la vigilancia sí es percibida e instrumentada en *The Color Company* a través de cámaras de vigilancia, ésta no incide en los flujos de comunicación ni en el clima organizacional.

Esto se deduce de las notorias percepciones de vigilancia pues los encuestados declaran sí sentirse vigilados —en especial por las cámaras— pero no

dan muestras de sentirse incómodos o se han adaptado a esta situación por la instrumentación de vigilancia o de alterar sus formas de trabajo.

Además algunos encuestados aseguran que este tipo de técnica de vigilancia no hace que cumplan con mayor velocidad su trabajo. Si a esto se le suma las pocas declaratorias de llamadas de atención por parte de superiores, se concluye que la vigilancia —instrumentada a partir de dispositivos como las videocámaras— no es ejercida como un instrumento de coerción.

La última de las variables implica el uso, la frecuencia, la duración y el contenido de los mensajes a través de los canales formales o informales que conforman la comunicación al interior de *The Color Company*.

La primera de las consideraciones —de acuerdo a lo señalado por los encuestados— indica que el canal más frecuentado por los miembros de *The Color Company* es el correo electrónico, tanto para comunicarse con los compañeros de trabajo —en cualquier sentido— como para establecer contacto con los jefes o superiores.

Lejos del correo electrónico, el resto de los medios de comunicación de *The Color Company* son usados sin una distinción en particular. Al ser contrastados con el uso de medios no oficiales, como el caso de las redes sociales, no se reportaron contrastes suficientes o significativos.

Destaca el caso del ZAP, pues los encuestados que menos la usan aseguran estar de acuerdo en haber disminuido su comunicación en función del ejercicio de vigilancia al interior de las instalaciones. Este medio es el que reporta mayor insistencia en este sentido, lo que puede hablar de una percepción específica, donde la vigilancia recae precisamente en este dispositivo.

En conclusión, para esta variable tampoco se detectaron cambios sustanciales, al menos en lo que respecta a la frecuencia y duración de la comunicación. Los medios oficiales son usados tanto para compartir información cotidiana como problemas a la organización, y esto no cambia cuando se hace el cruce respectivo con los flujos de comunicación. Destaca que el 100% de quienes hacen uso extensivo de las redes sociales se siente vigilado y está muy de acuerdo en haber disminuido su comunicación, lo que bien puede significar dos cosas. La primera es que existe una tensión laboral en redes sociales por temor a sentirse vigilado; no por la misma red social ni por los jefes, sino por los propios compañeros de trabajo, lo que genera una sensación de vigilancia. O bien puede significar que, al sentirse vigilados, los entrevistados han optado por hacer uso de canales que consideran seguros y privados, como el caso de las redes sociales. Bajo el amparo de las cláusulas de privacidad —y de la distancia que se permiten al no tener a sus compañeros de trabajo en Facebook— se sienten en libertad comunicativa, por lo que hacen uso extensivo de las redes sociales. Sin embargo, este tipo de consideraciones, debido a su origen hipotético no son concluyentes.

CONCLUSIONES

Las empresas y organizaciones —debido a los orígenes y objetivos que las constituyen— comprenden por sí solas un sistema de control. Esta idea fue reafirmada por las escuelas tradicionales de la administración, las cuales instauraron el principio y los mecanismos de vigilancia laboral.

A partir de la instauración de esta vigilancia laboral se han establecido criterios que permiten favorecer o mejorar los procesos de producción de una organización o empresa. Esto ha dependido de su tipo y de la función que desarrollan las herramientas de vigilancia, puesto que en algunos casos se encargan de supervisar tanto los niveles de producción como la eficacia y la calidad del servicio que ofrecen.

De esta manera aparecieron variables como la jerarquía de procesos y vínculos, las reglas y procedimientos de administración y la instauración de relaciones jerárquicas y laterales como garantía de una mejor comunicación e interacción. A través de estas variables se asentaron nuevos paradigmas de la administración, como el establecimiento y comparación de estándares, la supervisión de desempeño y las acciones correctivas en caso de desacierto.

Estas ideas fueron más tarde revisadas y reafirmadas a partir del despliegue tecnológico que ha visto su auge en los últimos años. Los dispositivos —entendidos como elementos para la vigilancia— permitieron un mejor y mayor seguimiento de los procesos de vigilancia, por lo que poco a poco cobraron importancia y popularidad entre los directivos de las organizaciones.

Conforme la tecnología se hizo más eficiente y accesible, los dueños y directivos de las organizaciones comenzaron a incorporar a su base laboral dispositivos que ejercían una suerte de vigilancia, ya fuera para evitar pérdidas y robo de material, como para garantizar que los empleados efectivamente estuvieran trabajando y no perdiendo horas laborales en otro tipo de actividades.

Estas acciones fueron cobrando fuerza, extendiendo su uso conforme la tecnología se hizo más accesible. A la postre esto se ha traducido en nuevas formas y mecanismos de vigilancia que, finalmente, son estándares en cualquier institución.

Debido a cuestiones de seguridad hoy es difícil encontrar una organización que no incorpore al menos un dispositivo para garantizar el bienestar al interior de sus instalaciones. Sin embargo, este tipo de dispositivos también se convirtió en un mecanismo de vigilancia que, como otros elementos, incide en el proceso de comunicación y, especialmente, en el de comunicación organizacional.

La presente investigación partió de la idea de que existe una presunta alteración de la comunicación producto de la implementación de dispositivos de vigilancia. Sin embargo, el análisis del caso particular de *The Color Company* refutó la hipótesis planteada, pues la evidencia obtenida no arrojó indicios significativos de alteraciones comunicacionales, en términos de frecuencia ni de duración.

Además, el análisis de los datos no refirió alteraciones sustanciales en los flujos de comunicación usados tanto para la transmisión de información personal como laboral. En consecuencia los datos obtenidos no señalan que exista alguna tensión determinante por parte de los involucrados en la organización. Además sobresale que los trabajadores de *The Color Company* no muestran ninguna limitante para expresar

sus opiniones, y se desenvuelven con libertad cuando refieren información personal y laboral.

En este punto del análisis se expresó que es natural que, merced de la naturaleza del organigrama, los flujos de comunicación sean mayores entre los empleados que entre éstos y sus superiores. Sin embargo también se mostró un hecho significativo en relación con esta diferencia en los flujos y la percepción del público interno sobre la vigilancia: los empleados que se comunican menos con sus superiores también perciben mayor vigilancia en su comunicación.

Pese a que los flujos de mensajes ascendentes son menores a los laterales dentro de la empresa, es posible promover una menor percepción de vigilancia en las comunicaciones con los superiores. Esto implicaría que los superiores incrementaran los flujos de comunicación hacia los empleados sólo con contenidos laborales; de esta manera los empleados podrían asegurarse que su comunicación sólo responde a cuestiones formales.

Por último destaca que los involucrados en la organización no perciben los dispositivos enlistados en la presente investigación como de vigilancia, a excepción de las cámaras de videovigilancia y los checadores, de lo cual se deduce que la percepción juega un papel importante en la comunicación organizacional, pues no obstante que la observación es implementada —tanto de forma invasiva como no invasiva— ésta pasa desapercibida gracias a que los empleados se familiarizan con ella ya que desde un inicio no la consideran invasiva. En conclusión los empleados no perciben todo el andamiaje de vigilancia establecido, como un proceso lo suficientemente invasivo para alterar sus pautas de comunicación.

Por lo que, se concluye también que la vigilancia laboral no incide significativamente en el debilitamiento de la comunicación entre los miembros de *The Color Company*, pues la relación con estos instrumentos tiene otros órdenes prioritarios que se estructuran en función de sus atributos primordiales, como facilitar el trabajo. Esto deja de lado los atributos de vigilancia que ostentan dichos dispositivos, lo que es más que suficiente para pasar desapercibido ante los ojos de los trabajadores, ejerciendo escasa o nula influencia en los procesos de comunicación.

De acuerdo con los resultados de esta investigación es posible plantear en qué tipo de empresas se podrían implementar dispositivos de vigilancia sin alterar la comunicación entre sus integrantes. Para ello se podrían establecer algunos criterios de exclusión para definir los casos que no es pertinente implementar dichos dispositivos de vigilancia.

El más importante de esos criterios es la percepción de los trabajadores sobre la vigilancia ejercida por los dispositivos. En este caso, empresas que monitorean la productividad de los empleados porque requieren que ésta sea continua, son aquellas en las que la comunicación se vería alterada, pues entre los empleados existiría una percepción mayoritaria de que los dispositivos existentes son exclusivamente para vigilar.

Un criterio relacionado con el anterior concluye que la ubicación de los dispositivos de vigilancia depende de los fines de la empresa y las áreas laborales que desea monitorear. Si ésta pretende mejorar los procesos de producción y brindar más seguridad a sus empleados, los dispositivos de vigilancia deben colocarse en lugares estratégicos en los que no se invada su privacidad.

Asimismo, es necesario que cada empresa establezca políticas de privacidad clara y concisa en cuanto a la instauración de los dispositivos de vigilancia. Por ejemplo, debe integrarse en los contratos laborales que la institución cuenta con dispositivos de vigilancia, en atención a las actividades que realizan los empleados y a los procesos que requieren de mayor supervisión. Al igual es importante que los empleados conozcan su función y el papel que estas herramientas desempeñan en el ambiente laboral, con el fin de que sus procesos de comunicación no se vean perjudicados. Ante esto la empresa tendría la responsabilidad de proporcionar a sus trabajadores la información necesaria.

Por último, otro punto a considerar es la comunicación organizacional existente en la empresa. Si la comunicación lateral —o entre compañeros— es deficiente, la implementación de dispositivos de vigilancia traerá diversos problemas laborales, como el desconocimiento por parte de los superiores de las necesidades de los empleados, es decir, las dificultades que se presentan en sus actividades diarias.

Con todo lo anterior es motivo de interés —para el desarrollo de una investigación posterior— analizar la influencia que tiene la vigilancia laboral ya no en los procesos de comunicación organizacional, sino en las generalidades de la productividad laboral, puesto que estos dispositivos fueron instrumentados bajo tales fines.

FUENTES DE CONSULTA

Abravanel, Harry; Villamizar, Jesús, “Teorías sobre la cultura organizacional”,
Cultura organizacional: aspectos teóricos prácticos y metodológicos,
Colombia, Legis, 1992, 202 pp.

Bentham, Jeremías, *El panóptico*, México, Premia, 1958, 145 pp.

Bijker, Wiebe, “¿Cómo y por qué es importante la tecnología?”, [en línea], *Redes*,
vol. 11, no. 21, Argentina, mayo 2011, pp. 19-53, dirección URL:
<https://www.redalyc.org/pdf/907/90702101.pdf>, [consulta: 18 de diciembre de
2018].

Chiavenato, Idalberto, *Administración de recursos humanos*, México, McGraw—Hill,
2009, sexta edición, 721 pp.

Del Rincón, Igea; Latorre Beltrán, Antonio; Agustín Justo, Arnal; Sans Artin, Antoni,
Técnicas de investigación en ciencias sociales, España, Dykinson, 1995, 427
pp.

Fayol, Henri, *Administración industrial y general*, Argentina, El Ateneo, 1987, 187
pp.

Fernández, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 2005,
254 pp.

- Foucault, Michael, *Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión*, México, Siglo XXI, 2009, segunda edición, 305 pp.
- Hernández, Roberto, *Metodología de la investigación*, México, McGraw—Hill, 2014, sexta edición, 600 pp.
- Kelinger, Fred, *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento*, México, Nueva Editorial Interamericana, 1979, 810 pp.
- Losey, Michael, “Workplace privacy: Issues and implications”, [en línea], *USA Today*, vol. 123, no. 2592, Estados Unidos, septiembre 1994, dirección URL: <https://www.questia.com/magazine/1G1—15779907/workplace—privacy—issues—and—implications>, [consulta: 13 de noviembre de 2016].
- Lyon, David, *Surveillance as Social Sorting Privacy, Risk, and Digital Discrimination*, Estados Unidos, Routledge, 2003.
- Lyon, David, *Surveillance Studies: An Overview*, Estados Unidos, Cambridge, 2007.
- Lyon, David; Zureik, Elia, *Computers, surveillance and privacy*, Estados Unidos, University of Minnesota, 1996, 256 pp.
- Markussen, R. “Constructing Easiness — Historical Perspectives on Work, Computerization and Women”, *The Sociological Review*, vol. 42, s/no., Estados Unidos, mayo 1994, pp.158—180.
- McGregor, Douglas, *The human side of enterprise*, Estados Unidos, McGraw—Hill, 2006, Annotated edition, 191 pp.

McLuhan, Marshall, *La galaxia Gutenberg*, México, Planeta, 1985, 169 pp.

Mishra, Jitendra; Crampton, Suzane, "Employee Monitoring: Privacy in the Work Place?", [en línea], *S.A.M. Advanced Management Journal*, vol. 63, no. 3, Canada, 1998, pp. 4—11, dirección URL: http://faculty.bus.olemiss.edu/breithel/final%20backup%20of%20bus620%20summer%202000%20from%20mba%20server/frankie_gulledge/employee_workplace_monitoring/employee_monitoring_privacy_in_the_workplace.htm. [consulta: 13 de noviembre de 2017].

Münch, Lourdes, *Evaluación y control de la gestión. La garantía de la productividad organizacional*, México, Trillas, 2005, 98 pp.

Robbins, Stephen; Judge, Timothy, *Comportamiento organizacional*, México, Prentice—Hall, 2009, decimotercera edición, 755 pp.

Trelles, Irene, *Comunicación organizacional*, Cuba, Félix Varona, 2001, 302 pp.

FUENTES COMPLEMENTARIAS

Barassi, Ludovico, *Tratado de derecho del trabajo*, Argentina, Alfa, TII, 1953, Versión castellana del Dr. Miguel Sussini, 556 pp.

Clegg, Stewart; Courpasson, David; Phillips, Nelson, *Power and Organizations*, Inglaterra, SAGE, 2006, 457 pp.

Johnson, Brent, *Technological Surveillance in the Workplace*, [en línea], Estados Unidos, junio de 1995, dirección URL: <https://www.fwlaw.com/news/41—technological—surveillance—workplace>, [consulta: 13 de noviembre de 2016].

Kimmel, Allan, *Rumors and Rumor Control: A Manager's Guide to Understanding and Combatting Rumors*, Estados Unidos, Routledge, 2004, primera edición, 272 pp.

Krotoschin, Ernesto, *Tratado práctico de derecho del trabajo*, Argentina, Depalma, vol. I, 1987, tercera edición, 1097 pp.

Lazzati, Santiago, *El cambio del comportamiento en el trabajo*, Argentina, Granica, 2008, 416 pp.

Marx, Gary, "I'll be Watching You: Reflections on the New Surveillance", *Dissent*, vol. 32, no.1, Estados Unidos, enero 1985, 26—34 pp.

Mason, David et. al., "On the Poverty of A Priorism: Technology, Surveillance in the Workplace and Employee Responses", *Information, Communication & Society*, vol. 5, s/ no., Estados Unidos, 2002, 315 pp.

Ocampo, María, *Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización. Comunicación empresarial*, Colombia, ECOE, 2007, segunda edición.

Pauli Kevin; Tammy Arthur, "Computer Monitoring: The Hidden War of Control", *International Journal of Management and Information Systems*, vol. 15, no.1, Estados Unidos, enero 2015.

Ramírez, César, *El sistema de control en las organizaciones*, México, PAC, 2017, 196 pp.

Regan, Priscila, “Genetic Testing and Workplace Surveillance: Implications for Privacy”, *Computers, Surveillance and Privacym*, Inglaterra, University of Minnesota Press, 1996, 256.

Revilla, Juan; Tovar, Francisco, “El control organizacional en el siglo XXI: en busca del trabajador autodisciplinado”, [en línea], *Reis*, s/vol., no. 135, España, julio—septiembre 2011, dirección URL: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3703646.pdf>, [consulta: 16 de noviembre de 2016].

Robles, Miguel, *La comunicación interna en las entidades financieras andaluzas. El ejemplo de el Monte y cajaSur*, [tesina], Madrid, Facultad de Comunicación, 2001, 176 pp.

Rodríguez, Darío, *Diagnostico organizacional*, México, AlfaOmega, 2005, sexta edición.

Salazar, José et. al., “Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral”, [en línea], *ACIMED*, vol. 20, no. 4, Cuba, octubre 2009, pp. 67—75, dirección URL: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024—94352009001000004, [consulta: 13 de noviembre de 2016].

Schmitz, Patrick W, "Workplace surveillance, privacy protection, and efficiency wages", *Labour economics. Official journal of the European Association of Labour Economists*, vol. 12, no. 6, Países Bajos, diciembre 2005, 738 pp.

Simons, Robert, *Las claves de las organizaciones de alto rendimiento: diseño organizativo y sistemas de control para mejorar la eficiencia y el compromiso de las personas*, España, Desuto, 2006, 273 pp.

Wajcman, Gérard, *El ojo absoluto*, Argentina, Manantial, 2011, 280 pp.

ANEXO

CUESTIONARIOS

FOLIO: [] [] [] []

Fecha: [] [] / [] [] / 2016

Hora: [] [] : [] [] hrs

Lugar de aplicación: _____

Encuestador: Ximena

INSTRUCCIONES: contesta el instrumento conforme a lo que te vaya solicitando el moderador. La información que proporciones será confidencial y su tratamiento tendrá fines exclusivamente estadísticos. Tu cooperación será muy valiosa para mejorar la comunicación entre el personal operativo y el administrativo.

FILTRO

¿Formas parte del personal operativo de Agfa?

[1] No (terminar entrevista, agradecer y cancelar cuestionario)

[2] Sí (continuar entrevista)

FLUJOS DE INFORMACIÓN

1. ¿Qué tan frecuente comunicas la siguiente información con tus compañeros de trabajo?

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Estratégica (planes, objetivos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Normativa (manuales, reglamentos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Operativa (labores por realizar)	[1]	[2]	[3]	[4]
Personal	[1]	[2]	[3]	[4]
Malas noticias	[1]	[2]	[3]	[4]
Problemas de la organización	[1]	[2]	[3]	[4]

2. ¿Qué tan frecuente tu jefe comunica la siguiente información contigo y tus compañeros de trabajo?

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Estratégica (planes, objetivos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Normativa (manuales, reglamentos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Operativa (labores por realizar)	[1]	[2]	[3]	[4]
Personal	[1]	[2]	[3]	[4]
Malas noticias	[1]	[2]	[3]	[4]
Problemas de la organización	[1]	[2]	[3]	[4]

CLIMA ORGANIZACIONAL

3. De la siguiente lista de afirmaciones, señala qué tan de acuerdo o no te encuentras con ellas.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Me han llamado la atención por utilizar los medios de comunicación de la empresa de forma indebida	[1]	[2]	[3]	[4]
He reducido la frecuencia y duración de mensajes por temor a sentirme vigilado	[1]	[2]	[3]	[4]
Me siento libre de expresar mi opinión sobre la empresa	[1]	[2]	[3]	[4]
He disminuido la duración de mis comentarios personales a través de los medios de comunicación de la empresa	[1]	[2]	[3]	[4]
Me siento tenso cuando habla con mis compañeros de trabajo sobre asuntos personales	[1]	[2]	[3]	[4]
Limito mi comunicación en la empresa a asuntos laborales	[1]	[2]	[3]	[4]
Sentirme vigilado hace que cumpla con mayor rapidez mi trabajo	[1]	[2]	[3]	[4]
Me siento tenso cuando habla con mis compañeros de trabajo sobre asuntos laborales	[1]	[2]	[3]	[4]

4. De la siguiente lista de dispositivos, indica cuál intención consideras que les da el personal administrativo (máximo dos respuestas)

	Facilitar el trabajo	Presión laboral	Protección	Vigilancia
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cámaras de vigilancia	[1]	[2]	[3]	[4]
Checkador de huella digital	[1]	[2]	[3]	[4]
Lista de asistencia	[1]	[2]	[3]	[4]
Portaretratos en los escritorios	[1]	[2]	[3]	[4]

CANALES DE COMUNICACIÓN

5. De la siguiente lista de medios de comunicación, indica qué tan frecuente los utiliza para comunicarte con el resto de los colaboradores de la empresa

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Pizarrones	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cocina	[1]	[2]	[3]	[4]
Comunicación interpersonal	[1]	[2]	[3]	[4]
Celular	[1]	[2]	[3]	[4]
Redes sociales (Facebook, WhatsApp, Messenger)	[1]	[2]	[3]	[4]

6. De la siguiente lista de medios de comunicación, qué tan frecuente los utiliza para conocer malas noticias o problemas de la organización

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Pizarrones	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cocina	[1]	[2]	[3]	[4]
Comunicación interpersonal	[1]	[2]	[3]	[4]
Celular	[1]	[2]	[3]	[4]
Redes sociales (Facebook, WhatsApp, Messenger)	[1]	[2]	[3]	[4]

POBLACIÓN

7. Sexo

[1] Mujer [2] Hombre

8. Edad

[1] 20 a 24 años

[2] 25 a 29 años

~~[3] 30 a 34 años~~

[4] 35 a 39 años

[5] 40 a 44 años

[6] 45 a 49 años

[7] 50 en adelante

9. ¿Cuál es el último grado de estudio que cursaste?

[1] Primaria

[2] Secundaria

[3] Bachillerato

[4] Licenciatura

~~[5] Maestría~~

[6] Doctorado

10. ¿Cuántos años tienes trabajando en Agfa? 10

11. ¿En cuál área de Agfa trabajas? ST

FOLIO: [] [] [] []

Fecha: [] [] / [] [] / 2016

Hora: [] [] : [] [] hrs

Lugar de aplicación: _____

Encuestador: _____

INSTRUCCIONES: contesta el instrumento conforme a lo que te vaya solicitando el moderador. La información que proporciones será confidencial y su tratamiento tendrá fines exclusivamente estadísticos. Tu cooperación será muy valiosa para mejorar la comunicación entre el personal operativo y el administrativo.

FILTRO

¿Formas parte del personal operativo de Agfa?

[1] No (terminar entrevista, agradecer y cancelar cuestionario)

[2] Sí (continuar entrevista)

FLUJOS DE INFORMACIÓN

1. ¿Qué tan frecuente comunicas la siguiente información con tus compañeros de trabajo?

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Estratégica (planes, objetivos)	[1] ✓	[2]	[3]	[4]
Normativa (manuales, reglamentos)	[1]	[2] ✓	[3]	[4]
Operativa (labores por realizar)	[1] ✓	[2]	[3]	[4]
Personal	[1]	[2]	[3] ✓	[4] ✓
Malas noticias	[1] ✓	[2]	[3]	[4]
Problemas de la organización	[1] ✓	[2]	[3]	[4]

2. ¿Qué tan frecuente tu jefe comunica la siguiente información contigo y tus compañeros de trabajo?

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Estratégica (planes, objetivos)	[1]	[2]	[3] ✓	[4]
Normativa (manuales, reglamentos)	[1]	[2]	[3] ✓	[4]
Operativa (labores por realizar)	[1]	[2]	[3] ✓	[4]
Personal	[1] ✓	[2]	[3]	[4]
Malas noticias	[1] ✓	[2]	[3]	[4]
Problemas de la organización	[1] ✓	[2]	[3]	[4]

CLIMA ORGANIZACIONAL

3. De la siguiente lista de afirmaciones, señala qué tan de acuerdo o no te encuentras con ellas.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Me han llamado la atención por utilizar los medios de comunicación de la empresa de forma indebida	[1]	[2]	[3]	[4] ✓
He reducido la frecuencia y duración de mensajes por temor a sentirme vigilado	[1]	[2]	[3]	[4] ✓
Me siento libre de expresar mi opinión sobre la empresa	[1] ✓	[2]	[3]	[4]
He disminuido la duración de mis comentarios personales a través de los medios de comunicación de la empresa	[1] ✓	[2]	[3]	[4]
Me siento tenso cuando habla con mis compañeros de trabajo sobre asuntos personales	[1]	[2]	[3]	[4] ✓
Limito mi comunicación en la empresa a asuntos laborales	[1] ✓	[2]	[3]	[4]
Sentirme vigilado hace que cumpla con mayor rapidez mi trabajo	[1]	[2]	[3]	[4] ✓
Me siento tenso cuando habla con mis compañeros de trabajo sobre asuntos laborales	[1]	[2]	[3]	[4] ✓

4. De la siguiente lista de dispositivos, indica cuál intención consideras que les da el personal administrativo (máximo dos respuestas)

	Facilitar el trabajo	Presión laboral	Protección	Vigilancia
Lotus	[1] ✓	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1] ✓	[2]	[3]	[4]
SAP	[1] ✓	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1] ✓	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1] ✓	[2]	[3]	[4]
Cámaras de vigilancia	[1]	[2]	[3] ✓	[4] ✓
Checador de huella digital	[1]	[2] ✓	[3] ✓	[4] ✓
Lista de asistencia	[1] ✓	[2]	[3]	[4]
Portaretratos en los escritorios	[1] ✓	[2]	[3]	[4]

CANALES DE COMUNICACIÓN

5. De la siguiente lista de medios de comunicación, indica qué tan frecuente los utiliza para comunicarte con el resto de los colaboradores de la empresa

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Pizarrones	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cocina	[1]	[2]	[3]	[4]
Comunicación interpersonal	[1]	[2]	[3]	[4]
Celular	[1]	[2]	[3]	[4]
Redes sociales (Facebook, WhatsApp, Messenger)	[1]	[2]	[3]	[4]

6. De la siguiente lista de medios de comunicación, qué tan frecuente los utiliza para conocer malas noticias o problemas de la organización

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Pizarrones	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cocina	[1]	[2]	[3]	[4]
Comunicación interpersonal	[1]	[2]	[3]	[4]
Celular	[1]	[2]	[3]	[4]
Redes sociales (Facebook, WhatsApp, Messenger)	[1]	[2]	[3]	[4]

POBLACIÓN

7. Sexo

[1] Mujer [2] Hombre

8. Edad

- [1] 20 a 24 años
- [2] 25 a 29 años
- [3] 30 a 34 años
- [4] 35 a 39 años
- [5] 40 a 44 años
- [6] 45 a 49 años
- [7] 50 en adelante

9. ¿Cuál es el último grado de estudio que cursaste?

- [1] Primaria
- [2] Secundaria
- [3] Bachillerato
- [4] Licenciatura
- [5] Maestría
- [6] Doctorado

10. ¿Cuántos años tienes trabajando en Agfa? 17

11. ¿En cuál área de Agfa trabajas? Operaciones

FOLIO: [] [] [] []

Fecha: [D] [D] / [M] [M] / 2016

Hora: [] [] : [] [] hrs

Lugar de aplicación: _____

Encuestador: _____

INSTRUCCIONES: contesta el instrumento conforme a lo que te vaya solicitando el moderador. La información que proporciones será confidencial y su tratamiento tendrá fines exclusivamente estadísticos. Tu cooperación será muy valiosa para mejorar la comunicación entre el personal operativo y el administrativo.

FILTRO

¿Formas parte del personal operativo de Agfa?

[1] No (terminar entrevista, agradecer y cancelar cuestionario)

[2] Sí (continuar entrevista)

FLUJOS DE INFORMACIÓN

1. ¿Qué tan frecuente comunicas la siguiente información con tus compañeros de trabajo?

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Estratégica (planes, objetivos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Normativa (manuales, reglamentos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Operativa (labores por realizar)	[1]	[2]	[3]	[4]
Personal	[1]	[2]	[3]	[4]
Malas noticias	[1]	[2]	[3]	[4]
Problemas de la organización	[1]	[2]	[3]	[4]

2. ¿Qué tan frecuente tu jefe comunica la siguiente información contigo y tus compañeros de trabajo?

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Estratégica (planes, objetivos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Normativa (manuales, reglamentos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Operativa (labores por realizar)	[1]	[2]	[3]	[4]
Personal	[1]	[2]	[3]	[4]
Malas noticias	[1]	[2]	[3]	[4]
Problemas de la organización	[1]	[2]	[3]	[4]

CLIMA ORGANIZACIONAL

3. De la siguiente lista de afirmaciones, señala qué tan de acuerdo o no te encuentras con ellas.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Me han llamado la atención por utilizar los medios de comunicación de la empresa de forma indebida	[1]	[2]	[3]	[4]
He reducido la frecuencia y duración de mensajes por temor a sentirme vigilado	[1]	[2]	[3]	[4]
Me siento libre de expresar mi opinión sobre la empresa	[1]	[2]	[3]	[4]
He disminuido la duración de mis comentarios personales a través de los medios de comunicación de la empresa	[1]	[2]	[3]	[4]
Me siento tenso cuando habla con mis compañeros de trabajo sobre asuntos personales	[1]	[2]	[3]	[4]
Limito mi comunicación en la empresa a asuntos laborales	[1]	[2]	[3]	[4]
Sentirme vigilado hace que cumpla con mayor rapidez mi trabajo	[1]	[2]	[3]	[4]
Me siento tenso cuando habla con mis compañeros de trabajo sobre asuntos laborales	[1]	[2]	[3]	[4]

4. De la siguiente lista de dispositivos, indica cuál intención consideras que les da el personal administrativo (máximo dos respuestas)

	Facilitar el trabajo	Presión laboral	Protección	Vigilancia
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cámaras de vigilancia	[1]	[2]	[3]	[4]
Checador de huella digital	[1]	[2]	[3]	[4]
Lista de asistencia	[1]	[2]	[3]	[4]
Portaretratos en los escritorios	[1]	[2]	[3]	[4]

CANALES DE COMUNICACIÓN

5. De la siguiente lista de medios de comunicación, indica qué tan frecuente los utiliza para comunicarte con el resto de los colaboradores de la empresa

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Pizarrones	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cocina	[1]	[2]	[3]	[4]
Comunicación interpersonal	[1]	[2]	[3]	[4]
Celular	[1]	[2]	[3]	[4]
Redes sociales (Facebook, WhatsApp, Messenger)	[1]	[2]	[3]	[4]

6. De la siguiente lista de medios de comunicación, qué tan frecuente los utiliza para conocer malas noticias o problemas de la organización

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Pizarrones	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cocina	[1]	[2]	[3]	[4]
Comunicación interpersonal	[1]	[2]	[3]	[4]
Celular	[1]	[2]	[3]	[4]
Redes sociales (Facebook, WhatsApp, Messenger)	[1]	[2]	[3]	[4]

POBLACIÓN

7. Sexo

[1] Mujer [2] Hombre

8. Edad

[1] 20 a 24 años

[2] 25 a 29 años

[3] 30 a 34 años

[4] 35 a 39 años

[5] 40 a 44 años

[6] 45 a 49 años

[7] 50 en adelante

9. ¿Cuál es el último grado de estudio que cursaste?

[1] Primaria

[2] Secundaria

[3] Bachillerato

[4] Licenciatura

[5] Maestría

[6] Doctorado

10. ¿Cuántos años tienes trabajando en Agfa? 3

11. ¿En cuál área de Agfa trabajas? Finanzas.

FOLIO: [] [] [] [] []

Fecha: [] [] / [] [] / 2016

Hora: [] [] : [] [] hrs

Lugar de aplicación: _____

Encuestador: _____

INSTRUCCIONES: contesta el instrumento conforme a lo que te vaya solicitando el moderador. La información que proporciones será confidencial y su tratamiento tendrá fines exclusivamente estadísticos. Tu cooperación será muy valiosa para mejorar la comunicación entre el personal operativo y el administrativo.

FILTRO

¿Formas parte del personal operativo de Agfa?

[1] No (terminar entrevista, agradecer y cancelar cuestionario)

Sí (continuar entrevista)

FLUJOS DE INFORMACIÓN

1. ¿Qué tan frecuente comunicas la siguiente información con tus compañeros de trabajo?

	Muy frecuente	Algo frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Estratégica (planes, objetivos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Normativa (manuales, reglamentos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Operativa (labores por realizar)	[1]	[2]	[3]	[4]
Personal	[1]	[2]	[3]	[4]
Malas noticias	[1]	[2]	[3]	[4]
Problemas de la organización	[1]	[2]	[3]	[4]

2. ¿Qué tan frecuente tu jefe comunica la siguiente información contigo y tus compañeros de trabajo?

	Muy frecuente	Algo frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Estratégica (planes, objetivos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Normativa (manuales, reglamentos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Operativa (labores por realizar)	[1]	[2]	[3]	[4]
Personal	[1]	[2]	[3]	[4]
Malas noticias	[1]	[2]	[3]	[4]
Problemas de la organización	[1]	[2]	[3]	[4]

CLIMA ORGANIZACIONAL

3. De la siguiente lista de afirmaciones, señala qué tan de acuerdo o no te encuentras con ellas.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Me han llamado la atención por utilizar los medios de comunicación de la empresa de forma indebida	[1]	[2]	[3]	[4]
He reducido la frecuencia y duración de mensajes por temor a sentirme vigilado	[1]	[2]	[3]	[4]
Me siento libre de expresar mi opinión sobre la empresa	[1]	[2]	[3]	[4]
He disminuido la duración de mis comentarios personales a través de los medios de comunicación de la empresa	[1]	[2]	[3]	[4]
Me siento tenso cuando habla con mis compañeros de trabajo sobre asuntos personales	[1]	[2]	[3]	[4]
Limito mi comunicación en la empresa a asuntos laborales	[1]	[2]	[3]	[4]
Sentirme vigilado hace que cumpla con mayor rapidez mi trabajo	[1]	[2]	[3]	[4]
Me siento tenso cuando habla con mis compañeros de trabajo sobre asuntos laborales	[1]	[2]	[3]	[4]

4. De la siguiente lista de dispositivos, indica cuál intención consideras que les da el personal administrativo (máximo dos respuestas)

	Facilitar el trabajo	Presión laboral	Protección	Vigilancia
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cámaras de vigilancia	[1]	[2]	[3]	[4]
Chegador de huella digital	[1]	[2]	[3]	[4]
Lista de asistencia	[1]	[2]	[3]	[4]
Portaretratos en los escritorios	[1]	[2]	[3]	[4]

CANALES DE COMUNICACIÓN

5. De la siguiente lista de medios de comunicación, indica qué tan frecuente los utiliza para comunicarte con el resto de los colaboradores de la empresa

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Lotus	<input checked="" type="checkbox"/> [1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	<input checked="" type="checkbox"/> [1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	<input checked="" type="checkbox"/> [4]
Teléfono	[1]	<input checked="" type="checkbox"/> [2]	[3]	[4]
Pizarrones	[1]	[2]	<input checked="" type="checkbox"/> [3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	<input checked="" type="checkbox"/> [2]	[3]	[4]
Cocina	[1]	<input checked="" type="checkbox"/> [2]	[3]	[4]
Comunicación interpersonal	[1]	[2]	<input checked="" type="checkbox"/> [3]	[4]
Celular	[1]	<input checked="" type="checkbox"/> [2]	[3]	[4]
Redes sociales (Facebook, WhatsApp, Messenger)	[1]	<input checked="" type="checkbox"/> [2]	[3]	[4]

6. De la siguiente lista de medios de comunicación, qué tan frecuente los utiliza para conocer malas noticias o problemas de la organización

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Lotus	[1]	<input checked="" type="checkbox"/> [2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	<input checked="" type="checkbox"/> [4]
SAP	[1]	[2]	[3]	<input checked="" type="checkbox"/> [4]
Teléfono	[1]	[2]	<input checked="" type="checkbox"/> [3]	[4]
Pizarrones	[1]	[2]	[3]	<input checked="" type="checkbox"/> [4]
Correos electrónicos	[1]	<input checked="" type="checkbox"/> [2]	[3]	[4]
Cocina	[1]	[2]	<input checked="" type="checkbox"/> [3]	[4]
Comunicación interpersonal	[1]	[2]	[3]	<input checked="" type="checkbox"/> [4]
Celular	[1]	[2]	<input checked="" type="checkbox"/> [3]	[4]
Redes sociales (Facebook, WhatsApp, Messenger)	[1]	[2]	[3]	<input checked="" type="checkbox"/> [4]

POBLACIÓN

7. Sexo

[1] Mujer [2] Hombre

8. Edad

[1] 20 a 24 años

[2] 25 a 29 años

[3] 30 a 34 años

[4] 35 a 39 años

[5] 40 a 44 años

[6] 45 a 49 años

[7] 50 en adelante

9. ¿Cuál es el último grado de estudio que cursaste?

[1] Primaria

[2] Secundaria

[3] Bachillerato

[4] Licenciatura

[5] Maestría

[6] Doctorado

10. ¿Cuántos años tienes trabajando en Agfa? 2 años

11. ¿En cuál área de Agfa trabajas? Servicio Técnico

FOLIO: [] [] [] []

Fecha: [D] [D] / [M] [M] / 2016

Hora: [] [] : [] [] hrs

Lugar de aplicación: _____

Encuestador: Yessica Y.

INSTRUCCIONES: contesta el instrumento conforme a lo que te vaya solicitando el moderador. La información que proporciones será confidencial y su tratamiento tendrá fines exclusivamente estadísticos. Tu cooperación será muy valiosa para mejorar la comunicación entre el personal operativo y el administrativo.

FILTRO

¿Formas parte del personal operativo de Agfa?

[1] No (terminar entrevista, agradecer y cancelar cuestionario)

[2] Sí (continuar entrevista)

FLUJOS DE INFORMACIÓN

1. ¿Qué tan frecuente comunicas la siguiente información con tus compañeros de trabajo?

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Estratégica (planes, objetivos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Normativa (manuales, reglamentos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Operativa (labores por realizar)	[1]	[2]	[3]	[4]
Personal	[1]	[2]	[3]	[4]
Malas noticias	[1]	[2]	[3]	[4]
Problemas de la organización	[1]	[2]	[3]	[4]

2. ¿Qué tan frecuente tu jefe comunica la siguiente información contigo y tus compañeros de trabajo?

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Estratégica (planes, objetivos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Normativa (manuales, reglamentos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Operativa (labores por realizar)	[1]	[2]	[3]	[4]
Personal	[1]	[2]	[3]	[4]
Malas noticias	[1]	[2]	[3]	[4]
Problemas de la organización	[1]	[2]	[3]	[4]

CLIMA ORGANIZACIONAL

3. De la siguiente lista de afirmaciones, señala qué tan de acuerdo o no te encuentras con ellas.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Me han llamado la atención por utilizar los medios de comunicación de la empresa de forma indebida	[1]	[2]	[3]	[4]
He reducido la frecuencia y duración de mensajes por temor a sentirme vigilado	[1]	[2]	[3]	[4]
Me siento libre de expresar mi opinión sobre la empresa	[1]	[2]	[3]	[4]
He disminuido la duración de mis comentarios personales a través de los medios de comunicación de la empresa	[1]	[2]	[3]	[4]
Me siento tenso cuando habla con mis compañeros de trabajo sobre asuntos personales	[1]	[2]	[3]	[4]
Limito mi comunicación en la empresa a asuntos laborales	[1]	[2]	[3]	[4]
Sentirme vigilado hace que cumpla con mayor rapidez mi trabajo	[1]	[2]	[3]	[4]
Me siento tenso cuando habla con mis compañeros de trabajo sobre asuntos laborales	[1]	[2]	[3]	[4]

4. De la siguiente lista de dispositivos, indica cuál intención consideras que les da el personal administrativo (máximo dos respuestas)

	Facilitar el trabajo	Presión laboral	Protección	Vigilancia
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cámaras de vigilancia	[1]	[2]	[3]	[4]
Chegador de huella digital	[1]	[2]	[3]	[4]
Lista de asistencia	[1]	[2]	[3]	[4]
Portaretratos en los escritorios	[1]	[2]	[3]	[4]

CANALES DE COMUNICACIÓN

5. De la siguiente lista de medios de comunicación, indica qué tan frecuente los utiliza para comunicarte con el resto de los colaboradores de la empresa

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Pizarrones	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cocina	[1]	[2]	[3]	[4]
Comunicación interpersonal	[1]	[2]	[3]	[4]
Celular	[1]	[2]	[3]	[4]
Redes sociales (Facebook, WhatsApp, Messenger)	[1]	[2]	[3]	[4]

6. De la siguiente lista de medios de comunicación, qué tan frecuente los utiliza para conocer malas noticias o problemas de la organización

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Pizarrones	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cocina	[1]	[2]	[3]	[4]
Comunicación interpersonal	[1]	[2]	[3]	[4]
Celular	[1]	[2]	[3]	[4]
Redes sociales (Facebook, WhatsApp, Messenger)	[1]	[2]	[3]	[4]

POBLACIÓN

7. Sexo

~~[1] Mujer~~ [2] Hombre

8. Edad

[1] 20 a 24 años

~~[2] 25 a 29 años~~

[3] 30 a 34 años

[4] 35 a 39 años

[5] 40 a 44 años

[6] 45 a 49 años

[7] 50 en adelante

9. ¿Cuál es el último grado de estudio que cursaste?

[1] Primaria

[2] Secundaria

[3] Bachillerato

~~[4] Licenciatura~~

[5] Maestría

[6] Doctorado

10. ¿Cuántos años tienes trabajando en Agfa? 1

11. ¿En cuál área de Agfa trabajas? Finanzas

FOLIO: [] [] [] []

Fecha: [] [] / [] [] / 2016

Hora: [] [] : [] [] hrs

Lugar de aplicación: _____

Encuestador: Bernice R.

INSTRUCCIONES: contesta el instrumento conforme a lo que te vaya solicitando el moderador. La información que proporciones será confidencial y su tratamiento tendrá fines exclusivamente estadísticos. Tu cooperación será muy valiosa para mejorar la comunicación entre el personal operativo y el administrativo.

FILTRO

¿Formas parte del personal operativo de Agfa?

[1] No (terminar entrevista, agradecer y cancelar cuestionario)

[2] Sí (continuar entrevista)

FLUJOS DE INFORMACIÓN

1. ¿Qué tan frecuente comunicas la siguiente información con tus compañeros de trabajo?

	Muy frecuente	Algo frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Estratégica (planes, objetivos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Normativa (manuales, reglamentos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Operativa (labores por realizar)	[1]	[2]	[3]	[4]
Personal	[1]	[2]	[3]	[4]
Malas noticias	[1]	[2]	[3]	[4]
Problemas de la organización	[1]	[2]	[3]	[4]

2. ¿Qué tan frecuente tu jefe comunica la siguiente información contigo y tus compañeros de trabajo?

	Muy frecuente	Algo frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Estratégica (planes, objetivos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Normativa (manuales, reglamentos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Operativa (labores por realizar)	[1]	[2]	[3]	[4]
Personal	[1]	[2]	[3]	[4]
Malas noticias	[1]	[2]	[3]	[4]
Problemas de la organización	[1]	[2]	[3]	[4]

CLIMA ORGANIZACIONAL

3. De la siguiente lista de afirmaciones, señala qué tan de acuerdo o no te encuentras con ellas.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Me han llamado la atención por utilizar los medios de comunicación de la empresa de forma indebida	[1]	[2]	[3]	[4]
He reducido la frecuencia y duración de mensajes por temor a sentirme vigilado	[1]	[2]	[3]	[4]
Me siento libre de expresar mi opinión sobre la empresa	[1]	[2]	[3]	[4]
He disminuido la duración de mis comentarios personales a través de los medios de comunicación de la empresa	[1]	[2]	[3]	[4]
Me siento tenso cuando habla con mis compañeros de trabajo sobre asuntos personales	[1]	[2]	[3]	[4]
Limito mi comunicación en la empresa a asuntos laborales	[1]	[2]	[3]	[4]
Sentirme vigilado hace que cumpla con mayor rapidez mi trabajo	[1]	[2]	[3]	[4]
Me siento tenso cuando habla con mis compañeros de trabajo sobre asuntos laborales	[1]	[2]	[3]	[4]

4. De la siguiente lista de dispositivos, indica cuál intención consideras que les da el personal administrativo (máximo dos respuestas)

	Facilitar el trabajo	Presión laboral	Protección	Vigilancia
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cámaras de vigilancia	[1]	[2]	[3]	[4]
Chegador de huella digital	[1]	[2]	[3]	[4]
Lista de asistencia	[1]	[2]	[3]	[4]
Portaretratos en los escritorios	[1]	[2]	[3]	[4]

CANALES DE COMUNICACIÓN

5. De la siguiente lista de medios de comunicación, indica qué tan frecuente los utiliza para comunicarte con el resto de los colaboradores de la empresa

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Pizarrones	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cocina	[1]	[2]	[3]	[4]
Comunicación interpersonal	[1]	[2]	[3]	[4]
Celular	[1]	[2]	[3]	[4]
Redes sociales (Facebook, WhatsApp, Messenger)	[1]	[2]	[3]	[4]

6. De la siguiente lista de medios de comunicación, qué tan frecuente los utiliza para conocer malas noticias o problemas de la organización

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Pizarrones	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cocina	[1]	[2]	[3]	[4]
Comunicación interpersonal	[1]	[2]	[3]	[4]
Celular	[1]	[2]	[3]	[4]
Redes sociales (Facebook, WhatsApp, Messenger)	[1]	[2]	[3]	[4]

POBLACIÓN

7. Sexo

~~[1] Mujer~~ [2] Hombre

8. Edad

[1] 20 a 24 años

~~[2] 25 a 29 años~~

[3] 30 a 34 años

[4] 35 a 39 años

[5] 40 a 44 años

[6] 45 a 49 años

[7] 50 en adelante

9. ¿Cuál es el último grado de estudio que cursaste?

[1] Primaria

[2] Secundaria

[3] Bachillerato

[4] Licenciatura

~~[5] Maestría~~

[6] Doctorado

10. ¿Cuántos años tienes trabajando en Agfa? 2

11. ¿En cuál área de Agfa trabajas? Operaciones

FOLIO: [] [] [] []

Fecha: [D] [D] / [M] [M] / 2016

Hora: [] [] : [] [] hrs

Lugar de aplicación: _____

Encuestador: Pablo H.

INSTRUCCIONES: contesta el instrumento conforme a lo que te vaya solicitando el moderador. La información que proporcionas será confidencial y su tratamiento tendrá fines exclusivamente estadísticos. Tu cooperación será muy valiosa para mejorar la comunicación entre el personal operativo y el administrativo.

FILTRO

¿Formas parte del personal operativo de Agfa?

[1] No (terminar entrevista, agradecer y cancelar cuestionario)

[2] Sí (continuar entrevista)

FLUJOS DE INFORMACIÓN

1. ¿Qué tan frecuente comunicas la siguiente información con tus compañeros de trabajo?

	Muy frecuente	Algo frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Estratégica (planes, objetivos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Normativa (manuales, reglamentos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Operativa (labores por realizar)	[1]	[2]	[3]	[4]
Personal	[1]	[2]	[3]	[4]
Malas noticias	[1]	[2]	[3]	[4]
Problemas de la organización	[1]	[2]	[3]	[4]

2. ¿Qué tan frecuente tu jefe comunica la siguiente información contigo y tus compañeros de trabajo?

	Muy frecuente	Algo frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Estratégica (planes, objetivos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Normativa (manuales, reglamentos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Operativa (labores por realizar)	[1]	[2]	[3]	[4]
Personal	[1]	[2]	[3]	[4]
Malas noticias	[1]	[2]	[3]	[4]
Problemas de la organización	[1]	[2]	[3]	[4]

CLIMA ORGANIZACIONAL

3. De la siguiente lista de afirmaciones, señala qué tan de acuerdo o no te encuentras con ellas.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Me han llamado la atención por utilizar los medios de comunicación de la empresa de forma indebida	[1]	[2]	[3]	[4]
He reducido la frecuencia y duración de mensajes por temor a sentirme vigilado	[1]	[2]	[3]	[4]
Me siento libre de expresar mi opinión sobre la empresa	[1]	[2]	[3]	[4]
He disminuido la duración de mis comentarios personales a través de los medios de comunicación de la empresa	[1]	[2]	[3]	[4]
Me siento tenso cuando habla con mis compañeros de trabajo sobre asuntos personales	[1]	[2]	[3]	[4]
Limito mi comunicación en la empresa a asuntos laborales	[1]	[2]	[3]	[4]
Sentirme vigilado hace que cumpla con mayor rapidez mi trabajo	[1]	[2]	[3]	[4]
Me siento tenso cuando habla con mis compañeros de trabajo sobre asuntos laborales	[1]	[2]	[3]	[4]

4. De la siguiente lista de dispositivos, indica cuál intención consideras que les da el personal administrativo (máximo dos respuestas)

	Facilitar el trabajo	Presión laboral	Protección	Vigilancia
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cámaras de vigilancia	[1]	[2]	[3]	[4]
Chegador de huella digital	[1]	[2]	[3]	[4]
Lista de asistencia	[1]	[2]	[3]	[4]
Portaretratos en los escritorios	[1]	[2]	[3]	[4]

CANALES DE COMUNICACIÓN

5. De la siguiente lista de medios de comunicación, indica qué tan frecuente los utiliza para comunicarte con el resto de los colaboradores de la empresa

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Pizarrones	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cocina	[1]	[2]	[3]	[4]
Comunicación interpersonal	[1]	[2]	[3]	[4]
Celular	[1]	[2]	[3]	[4]
Redes sociales (Facebook, WhatsApp, Messenger)	[1]	[2]	[3]	[4]

6. De la siguiente lista de medios de comunicación, qué tan frecuente los utiliza para conocer malas noticias o problemas de la organización

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Pizarrones	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cocina	[1]	[2]	[3]	[4]
Comunicación interpersonal	[1]	[2]	[3]	[4]
Celular	[1]	[2]	[3]	[4]
Redes sociales (Facebook, WhatsApp, Messenger)	[1]	[2]	[3]	[4]

POBLACIÓN

7. Sexo

[1] Mujer ~~[2] Hombre~~

8. Edad

[1] 20 a 24 años

[2] 25 a 29 años

[3] 30 a 34 años

[4] 35 a 39 años

[5] 40 a 44 años

~~[6] 45 a 49 años~~

[7] 50 en adelante

9. ¿Cuál es el último grado de estudio que cursaste?

[1] Primaria

[2] Secundaria

~~[3] Bachillerato~~

[4] Licenciatura

[5] Maestría

[6] Doctorado

10. ¿Cuántos años tienes trabajando en Agfa? 6

11. ¿En cuál área de Agfa trabajas? OPERACIONES

FOLIO: [] [] [] []

Fecha: [2][3]/[11][4]/2016

Hora: [0][6]:[0][7] hrs

Lugar de aplicación: Mexico, D.F.

Encuestador: Amalia Alvarez V.

INSTRUCCIONES: contesta el instrumento conforme a lo que te vaya solicitando el moderador. La información que proporciones será confidencial y su tratamiento tendrá fines exclusivamente estadísticos. Tu cooperación será muy valiosa para mejorar la comunicación entre el personal operativo y el administrativo.

FILTRO

¿Formas parte del personal operativo de Agfa?

[1] No (terminar entrevista, agradecer y cancelar cuestionario)

[2] Sí (continuar entrevista)

FLUJOS DE INFORMACIÓN

1. ¿Qué tan frecuente comunicas la siguiente información con tus compañeros de trabajo?

	Muy frecuente	Algo frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Estratégica (planes, objetivos)	[1]	[2]	[3] ✓	[4]
Normativa (manuales, reglamentos)	[1]	[2]	[3] ✓	[4]
Operativa (labores por realizar)	[1]	[2] ✓	[3]	[4]
Personal	[1] ✓	[2] ✓	[3]	[4]
Malas noticias	[1]	[2] ✓	[3]	[4]
Problemas de la organización	[1]	[2]	[3] ✓	[4]

2. ¿Qué tan frecuente tu jefe comunica la siguiente información contigo y tus compañeros de trabajo?

	Muy frecuente	Algo frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Estratégica (planes, objetivos)	[1]	[2] ✓	[3]	[4]
Normativa (manuales, reglamentos)	[1]	[2] ✓	[3]	[4]
Operativa (labores por realizar)	[1]	[2] ✓	[3]	[4]
Personal	[1]	[2] ✓	[3]	[4]
Malas noticias	[1]	[2] ✓	[3]	[4]
Problemas de la organización	[1]	[2] ✓	[3]	[4]

CLIMA ORGANIZACIONAL

3. De la siguiente lista de afirmaciones, señala qué tan de acuerdo o no te encuentras con ellas.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Me han llamado la atención por utilizar los medios de comunicación de la empresa de forma indebida	[1]	[2]	[3]	[4] ✓
He reducido la frecuencia y duración de mensajes por temor a sentirme vigilado	[1]	[2]	[3]	[4] ✓
Me siento libre de expresar mi opinión sobre la empresa	[1]	[2] ✓	[3]	[4]
He disminuido la duración de mis comentarios personales a través de los medios de comunicación de la empresa	[1]	[2] ✓	[3]	[4]
Me siento tenso cuando habla con mis compañeros de trabajo sobre asuntos personales	[1]	[2]	[3]	[4] ✓
Limito mi comunicación en la empresa a asuntos laborales	[1]	[2]	[3] ✓	[4]
Sentirme vigilado hace que cumpla con mayor rapidez mi trabajo	[1]	[2]	[3]	[4] ✓
Me siento tenso cuando habla con mis compañeros de trabajo sobre asuntos laborales	[1]	[2]	[3]	[4] ✓

4. De la siguiente lista de dispositivos, indica cuál intención consideras que les da el personal administrativo (máximo dos respuestas)

	Facilitar el trabajo	Presión laboral	Protección	Vigilancia
Lotus	(1)	[2]	[3]	[4]
Sametime	(1)	[2]	[3]	[4]
SAP	(1)	[2]	[3]	[4]
Teléfono	(1)	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	(1)	[2]	[3]	[4]
Cámaras de vigilancia	[1]	[2]	[3]	(4)
Chegador de huella digital	[1]	(2)	[3]	[4]
Lista de asistencia	(1)	(2)	[3]	[4]
Portaretratos en los escritorios	(1)	(2)	[3]	[4]

CANALES DE COMUNICACIÓN

5. De la siguiente lista de medios de comunicación, indica qué tan frecuente los utiliza para comunicarte con el resto de los colaboradores de la empresa

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Pizarrones	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cocina	[1]	[2]	[3]	[4]
Comunicación interpersonal	[1]	[2]	[3]	[4]
Celular	[1]	[2]	[3]	[4]
Redes sociales (Facebook, WhatsApp, Messenger)	[1]	[2]	[3]	[4]

6. De la siguiente lista de medios de comunicación, qué tan frecuente los utiliza para conocer malas noticias o problemas de la organización

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Pizarrones	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cocina	[1]	[2]	[3]	[4]
Comunicación interpersonal	[1]	[2]	[3]	[4]
Celular	[1]	[2]	[3]	[4]
Redes sociales (Facebook, WhatsApp, Messenger)	[1]	[2]	[3]	[4]

POBLACIÓN

7. Sexo

[1] Mujer [2] Hombre

8. Edad

[1] 20 a 24 años

[2] 25 a 29 años

[3] 30 a 34 años

[4] 35 a 39 años

[5] 40 a 44 años

[6] 45 a 49 años

[7] 50 en adelante

9. ¿Cuál es el último grado de estudio que cursaste?

[1] Primaria

[2] Secundaria

[3] Bachillerato

[4] Licenciatura

[5] Maestría

[6] Doctorado

10. ¿Cuántos años tienes trabajando en Agfa? 3

11. ¿En cuál área de Agfa trabajas? Operaciones

FOLIO: [] [] [] []

Fecha: [0] [0] / [16] [16] / 2016

Hora: [] [] : [] [] hrs

Lugar de aplicación: _____

Encuestador: Ligia Castillo

INSTRUCCIONES: contesta el instrumento conforme a lo que te vaya solicitando el moderador. La información que proporciones será confidencial y su tratamiento tendrá fines exclusivamente estadísticos. Tu cooperación será muy valiosa para mejorar la comunicación entre el personal operativo y el administrativo.

FILTRO

¿Formas parte del personal operativo de Agfa?

[1] No (terminar entrevista, agradecer y cancelar cuestionario)

[2] Sí (continuar entrevista)

FLUJOS DE INFORMACIÓN

1. ¿Qué tan frecuente comunicas la siguiente información con tus compañeros de trabajo?

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Estratégica (planes, objetivos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Normativa (manuales, reglamentos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Operativa (labores por realizar)	[1]	[2]	[3]	[4]
Personal	[1]	[2]	[3]	[4]
Malas noticias	[1]	[2]	[3]	[4]
Problemas de la organización	[1]	[2]	[3]	[4]

2. ¿Qué tan frecuente tu jefe comunica la siguiente información contigo y tus compañeros de trabajo?

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Estratégica (planes, objetivos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Normativa (manuales, reglamentos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Operativa (labores por realizar)	[1]	[2]	[3]	[4]
Personal	[1]	[2]	[3]	[4]
Malas noticias	[1]	[2]	[3]	[4]
Problemas de la organización	[1]	[2]	[3]	[4]

CLIMA ORGANIZACIONAL

3. De la siguiente lista de afirmaciones, señala qué tan de acuerdo o no te encuentras con ellas.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Me han llamado la atención por utilizar los medios de comunicación de la empresa de forma indebida	[1]	[2]	[3]	[4]
He reducido la frecuencia y duración de mensajes por temor a sentirme vigilado	[1]	[2]	[3]	[4]
Me siento libre de expresar mi opinión sobre la empresa	[1]	[2]	[3]	[4]
He disminuido la duración de mis comentarios personales a través de los medios de comunicación de la empresa	[1]	[2]	[3]	[4]
Me siento tenso cuando habla con mis compañeros de trabajo sobre asuntos personales	[1]	[2]	[3]	[4]
Limito mi comunicación en la empresa a asuntos laborales	[1]	[2]	[3]	[4]
Sentirme vigilado hace que cumpla con mayor rapidez mi trabajo	[1]	[2]	[3]	[4]
Me siento tenso cuando habla con mis compañeros de trabajo sobre asuntos laborales	[1]	[2]	[3]	[4]

4. De la siguiente lista de dispositivos, indica cuál intención consideras que les da el personal administrativo (máximo dos respuestas)

	Facilitar el trabajo	Presión laboral	Protección	Vigilancia
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cámaras de vigilancia	[1]	[2]	[3]	[4]
Chegador de huella digital	[1]	[2]	[3]	[4]
Lista de asistencia	[1]	[2]	[3]	[4]
Portaretratos en los escritorios	[1]	[2]	[3]	[4]

CANALES DE COMUNICACIÓN

5. De la siguiente lista de medios de comunicación, indica qué tan frecuente los utiliza para comunicarte con el resto de los colaboradores de la empresa

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Pizarrones	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cocina	[1]	[2]	[3]	[4]
Comunicación interpersonal	[1]	[2]	[3]	[4]
Celular	[1]	[2]	[3]	[4]
Redes sociales (Facebook, WhatsApp, Messenger)	[1]	[2]	[3]	[4]

6. De la siguiente lista de medios de comunicación, qué tan frecuente los utiliza para conocer malas noticias o problemas de la organización

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Pizarrones	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cocina	[1]	[2]	[3]	[4]
Comunicación interpersonal	[1]	[2]	[3]	[4]
Celular	[1]	[2]	[3]	[4]
Redes sociales (Facebook, WhatsApp, Messenger)	[1]	[2]	[3]	[4]

POBLACIÓN

7. Sexo

Mujer [2] Hombre

8. Edad

[1] 20 a 24 años

[2] 25 a 29 años

[3] 30 a 34 años

[4] 35 a 39 años

[5] 40 a 44 años

[6] 45 a 49 años

[7] 50 en adelante

9. ¿Cuál es el último grado de estudio que cursaste?

[1] Primaria

[2] Secundaria

[3] Bachillerato

[4] Licenciatura

[5] Maestría

[6] Doctorado

10. ¿Cuántos años tienes trabajando en Agfa? 6 años 6 meses.

11. ¿En cuál área de Agfa trabajas? Operaciones

FOLIO: [] [] [] []

Fecha: [D] [D] / [M] [M] / 2016

Hora: [] [] : [] [] hrs

Lugar de aplicación: _____

Encuestador: Dany Castañeda

INSTRUCCIONES: contesta el instrumento conforme a lo que te vaya solicitando el moderador. La información que proporciones será confidencial y su tratamiento tendrá fines exclusivamente estadísticos. Tu cooperación será muy valiosa para mejorar la comunicación entre el personal operativo y el administrativo.

FILTRO

¿Formas parte del personal operativo de Agfa?

[1] No (terminar entrevista, agradecer y cancelar cuestionario)

[2] Sí (continuar entrevista)

FLUJOS DE INFORMACIÓN

1. ¿Qué tan frecuente comunicas la siguiente información con tus compañeros de trabajo?

	Muy frecuente	Algo frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Estratégica (planes, objetivos)	[1]	[2]	[3] ✓	[4]
Normativa (manuales, reglamentos)	[1]	[2]	[3]	[4] ✓
Operativa (labores por realizar)	[1] ✓	[2]	[3]	[4]
Personal	[1]	[2]	[3]	[4] ✓
Malas noticias	[1]	[2]	[3]	[4] ✓
Problemas de la organización	[1]	[2]	[3] ✓	[4]

2. ¿Qué tan frecuente tu jefe comunica la siguiente información contigo y tus compañeros de trabajo?

	Muy frecuente	Algo frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Estratégica (planes, objetivos)	[1]	[2]	[3] ✓	[4]
Normativa (manuales, reglamentos)	[1]	[2]	[3] ✓	[4]
Operativa (labores por realizar)	[1] ✓	[2]	[3]	[4]
Personal	[1]	[2]	[3]	[4] ✓
Malas noticias	[1]	[2]	[3]	[4] ✓
Problemas de la organización	[1]	[2]	[3]	[4] ✓

CLIMA ORGANIZACIONAL

3. De la siguiente lista de afirmaciones, señala qué tan de acuerdo o no te encuentras con ellas.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Me han llamado la atención por utilizar los medios de comunicación de la empresa de forma indebida	[1]	[2]	[3]	[4] ✓
He reducido la frecuencia y duración de mensajes por temor a sentirme vigilado	[1]	[2]	[3]	[4] ✓
Me siento libre de expresar mi opinión sobre la empresa	[1]	[2] ✓	[3]	[4]
He disminuido la duración de mis comentarios personales a través de los medios de comunicación de la empresa	[1]	[2]	[3] ✓	[4]
Me siento tenso cuando habla con mis compañeros de trabajo sobre asuntos personales	[1]	[2]	[3]	[4] ✓
Limito mi comunicación en la empresa a asuntos laborales	[1]	[2] ✓	[3]	[4]
Sentirme vigilado hace que cumpla con mayor rapidez mi trabajo	[1]	[2]	[3] ✓	[4]
Me siento tenso cuando habla con mis compañeros de trabajo sobre asuntos laborales	[1]	[2]	[3]	[4] ✓

4. De la siguiente lista de dispositivos, indica cuál intención consideras que les da el personal administrativo (máximo dos respuestas)

	Facilitar el trabajo	Presión laboral	Protección	Vigilancia
Lotus	[1] ✓	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1] ✓	[2]	[3] ✓	[4]
SAP	[1] ✓	[2]	[3] ✓	[4]
Teléfono	[1] ✓	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1] ✓	[2]	[3]	[4]
Cámaras de vigilancia	[1]	[2]	[3] ✓	[4] ✓
Chegador de huella digital	[1]	[2] ✓	[3]	[4]
Lista de asistencia	[1]	[2] ✓	[3]	[4]
Portaretratos en los escritorios	[1] ✓	[2] ✓	[3]	[4]

CANALES DE COMUNICACIÓN

5. De la siguiente lista de medios de comunicación, indica qué tan frecuente los utiliza para comunicarte con el resto de los colaboradores de la empresa

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Lotus	[1] ✓	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1] ✓	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4] ✓
Teléfono	[1]	[2] ✓	[3]	[4]
Pizarrones	[1]	[2]	[3]	[4] ✓
Correos electrónicos	[1] ✓	[2]	[3]	[4]
Cocina	[1]	[2] ✓	[3]	[4]
Comunicación interpersonal	[1] ✓	[2]	[3]	[4]
Celular	[1] ✓	[2]	[3]	[4]
Redes sociales (Facebook, WhatsApp, Messenger)	[1]	[2]	[3] ✓	[4]

6. De la siguiente lista de medios de comunicación, qué tan frecuente los utiliza para conocer malas noticias o problemas de la organización

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Lotus	[1] ✓	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4] ✓
SAP	[1]	[2]	[3]	[4] ✓
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4] ✓
Pizarrones	[1]	[2]	[3]	[4] ✓
Correos electrónicos	[1] ✓	[2]	[3]	[4]
Cocina	[1]	[2]	[3] ✓	[4]
Comunicación interpersonal	[1]	[2] ✓	[3]	[4]
Celular	[1]	[2]	[3]	[4] ✓
Redes sociales (Facebook, WhatsApp, Messenger)	[1]	[2]	[3]	[4] ✓

POBLACIÓN

7. Sexo

[1] Mujer [2] ✓ Hombre

8. Edad

[1] 20 a 24 años

[2] ✓ 25 a 29 años

[3] 30 a 34 años

[4] 35 a 39 años

[5] 40 a 44 años

[6] 45 a 49 años

[7] 50 en adelante

9. ¿Cuál es el último grado de estudio que cursaste?

[1] Primaria

[2] Secundaria

[3] Bachillerato

[4] ✓ Licenciatura

[5] Maestría

[6] Doctorado

10. ¿Cuántos años tienes trabajando en Agfa? 2 Años

11. ¿En cuál área de Agfa trabajas? Operaciones

FOLIO: [] [] [] []

Fecha: [D] [D] / [M] [M] / 2016

Hora: [] [] : [] [] hrs

Lugar de aplicación: _____

Encuestador: Carla Gayosso

INSTRUCCIONES: contesta el instrumento conforme a lo que te vaya solicitando el moderador. La información que proporciones será confidencial y su tratamiento tendrá fines exclusivamente estadísticos. Tu cooperación será muy valiosa para mejorar la comunicación entre el personal operativo y el administrativo.

FILTRO

¿Formas parte del personal operativo de Agfa?

[1] No (terminar entrevista, agradecer y cancelar cuestionario)

~~[2] Sí (continuar entrevista)~~

FLUJOS DE INFORMACIÓN

1. ¿Qué tan frecuente comunicas la siguiente información con tus compañeros de trabajo?

	Muy frecuente	Algo frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Estratégica (planes, objetivos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Normativa (manuales, reglamentos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Operativa (labores por realizar)	[1]	[2]	[3]	[4]
Personal	[1]	[2]	[3]	[4]
Malas noticias	[1]	[2]	[3]	[4]
Problemas de la organización	[1]	[2]	[3]	[4]

2. ¿Qué tan frecuente tu jefe comunica la siguiente información contigo y tus compañeros de trabajo?

	Muy frecuente	Algo frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Estratégica (planes, objetivos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Normativa (manuales, reglamentos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Operativa (labores por realizar)	[1]	[2]	[3]	[4]
Personal	[1]	[2]	[3]	[4]
Malas noticias	[1]	[2]	[3]	[4]
Problemas de la organización	[1]	[2]	[3]	[4]

CLIMA ORGANIZACIONAL

3. De la siguiente lista de afirmaciones, señala qué tan de acuerdo o no te encuentras con ellas.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Me han llamado la atención por utilizar los medios de comunicación de la empresa de forma indebida	[1]	[2]	[3]	[4]
He reducido la frecuencia y duración de mensajes por temor a sentirme vigilado	[1]	[2]	[3]	[4]
Me siento libre de expresar mi opinión sobre la empresa	[1]	[2]	[3]	[4]
He disminuido la duración de mis comentarios personales a través de los medios de comunicación de la empresa	[1]	[2]	[3]	[4]
Me siento tenso cuando habla con mis compañeros de trabajo sobre asuntos personales	[1]	[2]	[3]	[4]
Limito mi comunicación en la empresa a asuntos laborales	[1]	[2]	[3]	[4]
Sentirme vigilado hace que cumpla con mayor rapidez mi trabajo	[1]	[2]	[3]	[4]
Me siento tenso cuando habla con mis compañeros de trabajo sobre asuntos laborales	[1]	[2]	[3]	[4]

4. De la siguiente lista de dispositivos, indica cuál intención consideras que les da el personal administrativo (máximo dos respuestas)

	Facilitar el trabajo	Presión laboral	Protección	Vigilancia
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cámaras de vigilancia	[1]	[2]	[3]	[4]
Checador de huella digital	[1]	[2]	[3]	[4]
Lista de asistencia	[1]	[2]	[3]	[4]
Portaretratos en los escritorios	[1]	[2]	[3]	[4]

CANALES DE COMUNICACIÓN

5. De la siguiente lista de medios de comunicación, indica qué tan frecuente los utiliza para comunicarte con el resto de los colaboradores de la empresa

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Pizarrones	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cocina	[1]	[2]	[3]	[4]
Comunicación interpersonal	[1]	[2]	[3]	[4]
Celular	[1]	[2]	[3]	[4]
Redes sociales (Facebook, WhatsApp, Messenger)	[1]	[2]	[3]	[4]

6. De la siguiente lista de medios de comunicación, qué tan frecuente los utiliza para conocer malas noticias o problemas de la organización

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Pizarrones	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cocina	[1]	[2]	[3]	[4]
Comunicación interpersonal	[1]	[2]	[3]	[4]
Celular	[1]	[2]	[3]	[4]
Redes sociales (Facebook, WhatsApp, Messenger)	[1]	[2]	[3]	[4]

POBLACIÓN

7. Sexo

~~[1] Mujer~~ [2] Hombre

8. Edad

~~[1] 20 a 24 años~~
 [2] 25 a 29 años
 [3] 30 a 34 años
 [4] 35 a 39 años
 [5] 40 a 44 años
 [6] 45 a 49 años
 [7] 50 en adelante

9. ¿Cuál es el último grado de estudio que cursaste?

[1] Primaria
 [2] Secundaria
 [3] Bachillerato
~~[4] Licenciatura~~
 [5] Maestría
 [6] Doctorado

10. ¿Cuántos años tienes trabajando en Agfa? 2

11. ¿En cuál área de Agfa trabajas? finanzas/proceso

FOLIO: [] [] [] []

Fecha: [23]/[11]/2016

Hora: [08]:[58] hrs

Lugar de aplicación: Agfa G

Encuestador: _____

INSTRUCCIONES: contesta el instrumento conforme a lo que te vaya solicitando el moderador. La información que proporciones será confidencial y su tratamiento tendrá fines exclusivamente estadísticos. Tu cooperación será muy valiosa para mejorar la comunicación entre el personal operativo y el administrativo.

FILTRO

¿Formas parte del personal operativo de Agfa?

[1] No (terminar entrevista, agradecer y cancelar cuestionario)

[2] Sí (continuar entrevista)

FLUJOS DE INFORMACIÓN

1. ¿Qué tan frecuente comunicas la siguiente información con tus compañeros de trabajo?

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Estratégica (planes, objetivos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Normativa (manuales, reglamentos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Operativa (labores por realizar)	[1]	[2]	[3]	[4]
Personal	[1]	[2]	[3]	[4]
Malas noticias	[1]	[2]	[3]	[4]
Problemas de la organización	[1]	[2]	[3]	[4]

2. ¿Qué tan frecuente tu jefe comunica la siguiente información contigo y tus compañeros de trabajo?

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Estratégica (planes, objetivos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Normativa (manuales, reglamentos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Operativa (labores por realizar)	[1]	[2]	[3]	[4]
Personal	[1]	[2]	[3]	[4]
Malas noticias	[1]	[2]	[3]	[4]
Problemas de la organización	[1]	[2]	[3]	[4]

CLIMA ORGANIZACIONAL

3. De la siguiente lista de afirmaciones, señala qué tan de acuerdo o no te encuentras con ellas.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Me han llamado la atención por utilizar los medios de comunicación de la empresa de forma indebida	[1]	[2]	[3]	[4]
He reducido la frecuencia y duración de mensajes por temor a sentirme vigilado	[1]	[2]	[3]	[4]
Me siento libre de expresar mi opinión sobre la empresa	[1]	[2]	[3]	[4]
He disminuido la duración de mis comentarios personales a través de los medios de comunicación de la empresa	[1]	[2]	[3]	[4]
Me siento tenso cuando habla con mis compañeros de trabajo sobre asuntos personales	[1]	[2]	[3]	[4]
Limito mi comunicación en la empresa a asuntos laborales	[1]	[2]	[3]	[4]
Sentirme vigilado hace que cumpla con mayor rapidez mi trabajo	[1]	[2]	[3]	[4]
Me siento tenso cuando habla con mis compañeros de trabajo sobre asuntos laborales	[1]	[2]	[3]	[4]

4. De la siguiente lista de dispositivos, indica cuál intención consideras que les da el personal administrativo (máximo dos respuestas)

	Facilitar el trabajo	Presión laboral	Protección	Vigilancia
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cámaras de vigilancia	[1]	[2]	[3]	[4]
Chegador de huella digital	[1]	[2]	[3]	[4]
Lista de asistencia	[1]	[2]	[3]	[4]
Portaretratos en los escritorios	[1]	[2]	[3]	[4]

CANALES DE COMUNICACIÓN

5. De la siguiente lista de medios de comunicación, indica qué tan frecuente los utiliza para comunicarte con el resto de los colaboradores de la empresa

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Lotus	1	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	3	[4]
SAP	1	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	3	[4]
Pizarrones	[1]	[2]	[3]	4
Correos electrónicos	1	[2]	[3]	[4]
Cocina	[1]	2	[3]	[4]
Comunicación interpersonal	[1]	[2]	3	[4]
Celular	1	[2]	[3]	[4]
Redes sociales (Facebook, WhatsApp, Messenger)	[1]	[2]	[3]	4

6. De la siguiente lista de medios de comunicación, qué tan frecuente los utiliza para conocer malas noticias o problemas de la organización

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Lotus	1	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	3
SAP	[1]	[2]	[3]	4
Teléfono	[1]	[2]	3	[4]
Pizarrones	[1]	[2]	[3]	4
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	4
Cocina	[1]	[2]	3	[4]
Comunicación interpersonal	[1]	[2]	[3]	4
Celular	1	[2]	[3]	[4]
Redes sociales (Facebook, WhatsApp, Messenger)	[1]	[2]	[3]	4

POBLACIÓN

7. Sexo

1 Mujer [2] Hombre

8. Edad

- 1 20 a 24 años
- [2] 25 a 29 años
- [3] 30 a 34 años
- [4] 35 a 39 años
- [5] 40 a 44 años
- [6] 45 a 49 años
- [7] 50 en adelante

9. ¿Cuál es el último grado de estudio que cursaste?

- [1] Primaria
- [2] Secundaria
- [3] Bachillerato
- 4 Licenciatura
- [5] Maestría
- [6] Doctorado

10. ¿Cuántos años tienes trabajando en Agfa? 2

11. ¿En cuál área de Agfa trabajas? Ventas

CANALES DE COMUNICACIÓN

5. De la siguiente lista de medios de comunicación, indica qué tan frecuente los utiliza para comunicarte con el resto de los colaboradores de la empresa

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Pizarrones	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cocina	[1]	[2]	[3]	[4]
Comunicación interpersonal	[1]	[2]	[3]	[4]
Celular	[1]	[2]	[3]	[4]
Redes sociales (Facebook, WhatsApp, Messenger)	[1]	[2]	[3]	[4]

6. De la siguiente lista de medios de comunicación, qué tan frecuente los utiliza para conocer malas noticias o problemas de la organización

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Pizarrones	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cocina	[1]	[2]	[3]	[4]
Comunicación interpersonal	[1]	[2]	[3]	[4]
Celular	[1]	[2]	[3]	[4]
Redes sociales (Facebook, WhatsApp, Messenger)	[1]	[2]	[3]	[4]

POBLACIÓN

7. Sexo

[1] Mujer [2] Hombre

8. Edad

- [1] 20 a 24 años
- [2] 25 a 29 años
- [3] 30 a 34 años
- [4] 35 a 39 años
- [5] 40 a 44 años
- [6] 45 a 49 años
- [7] 50 en adelante

9. ¿Cuál es el último grado de estudio que cursaste?

- [1] Primaria
- [2] Secundaria
- [3] Bachillerato
- [4] Licenciatura
- [5] Maestría
- [6] Doctorado

10. ¿Cuántos años tienes trabajando en Agfa? 2

11. ¿En cuál área de Agfa trabajas? RECURSOS

Humanos

FOLIO: [] [] [] []

Fecha: [D] [D] / [M] [M] / 2016

Hora: [] [] : [] [] hrs

Lugar de aplicación: _____

Encuestador: _____

INSTRUCCIONES: contesta el instrumento conforme a lo que te vaya solicitando el moderador. La información que proporciones será confidencial y su tratamiento tendrá fines exclusivamente estadísticos. Tu cooperación será muy valiosa para mejorar la comunicación entre el personal operativo y el administrativo.

FILTRO

¿Formas parte del personal operativo de Agfa?

[1] No (terminar entrevista, agradecer y cancelar cuestionario)

[2] Sí (continuar entrevista)

FLUJOS DE INFORMACIÓN

1. ¿Qué tan frecuente comunicas la siguiente información con tus compañeros de trabajo?

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Estratégica (planes, objetivos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Normativa (manuales, reglamentos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Operativa (labores por realizar)	[1]	[2]	[3]	[4]
Personal	[1]	[2]	[3]	[4]
Malas noticias	[1]	[2]	[3]	[4]
Problemas de la organización	[1]	[2]	[3]	[4]

2. ¿Qué tan frecuente tu jefe comunica la siguiente información contigo y tus compañeros de trabajo?

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Estratégica (planes, objetivos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Normativa (manuales, reglamentos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Operativa (labores por realizar)	[1]	[2]	[3]	[4]
Personal	[1]	[2]	[3]	[4]
Malas noticias	[1]	[2]	[3]	[4]
Problemas de la organización	[1]	[2]	[3]	[4]

CLIMA ORGANIZACIONAL

3. De la siguiente lista de afirmaciones, señala qué tan de acuerdo o no te encuentras con ellas.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Me han llamado la atención por utilizar los medios de comunicación de la empresa de forma indebida	[1]	[2]	[3]	[4]
He reducido la frecuencia y duración de mensajes por temor a sentirme vigilado	[1]	[2]	[3]	[4]
Me siento libre de expresar mi opinión sobre la empresa	[1]	[2]	[3]	[4]
He disminuido la duración de mis comentarios personales a través de los medios de comunicación de la empresa	[1]	[2]	[3]	[4]
Me siento tenso cuando habla con mis compañeros de trabajo sobre asuntos personales	[1]	[2]	[3]	[4]
Limito mi comunicación en la empresa a asuntos laborales	[1]	[2]	[3]	[4]
Sentirme vigilado hace que cumpla con mayor rapidez mi trabajo	[1]	[2]	[3]	[4]
Me siento tenso cuando habla con mis compañeros de trabajo sobre asuntos laborales	[1]	[2]	[3]	[4]

4. De la siguiente lista de dispositivos, indica cuál intención consideras que les da el personal administrativo (máximo dos respuestas)

	Facilitar el trabajo	Presión laboral	Protección	Vigilancia
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cámaras de vigilancia	[1]	[2]	[3]	[4]
Chegador de huella digital	[1]	[2]	[3]	[4]
Lista de asistencia	[1]	[2]	[3]	[4]
Portaretratos en los escritorios	[1]	[2]	[3]	[4]

FOLIO: [] [] [] []

Fecha: [D] [D] / [M] [M] / 2016

Hora: [] [] : [] [] hrs

Lugar de aplicación: _____

Encuestador: _____

INSTRUCCIONES: contesta el instrumento conforme a lo que te vaya solicitando el moderador. La información que proporciones será confidencial y su tratamiento tendrá fines exclusivamente estadísticos. Tu cooperación será muy valiosa para mejorar la comunicación entre el personal operativo y el administrativo.

FILTRO

¿Formas parte del personal operativo de Agfa?

- [1] No (terminar entrevista, agradecer y cancelar cuestionario)
- [2] Sí (continuar entrevista)

FLUJOS DE INFORMACIÓN

1. ¿Qué tan frecuente comunicas la siguiente información con tus compañeros de trabajo?

	Muy frecuente	Algo frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Estratégica (planes, objetivos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Normativa (manuales, reglamentos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Operativa (labores por realizar)	[1]	[2]	[3]	[4]
Personal	[1]	[2]	[3]	[4]
Malas noticias	[1]	[2]	[3]	[4]
Problemas de la organización	[1]	[2]	[3]	[4]

2. ¿Qué tan frecuente tu jefe comunica la siguiente información contigo y tus compañeros de trabajo?

	Muy frecuente	Algo frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Estratégica (planes, objetivos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Normativa (manuales, reglamentos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Operativa (labores por realizar)	[1]	[2]	[3]	[4]
Personal	[1]	[2]	[3]	[4]
Malas noticias	[1]	[2]	[3]	[4]
Problemas de la organización	[1]	[2]	[3]	[4]

CLIMA ORGANIZACIONAL

3. De la siguiente lista de afirmaciones, señala qué tan de acuerdo o no te encuentras con ellas.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Me han llamado la atención por utilizar los medios de comunicación de la empresa de forma indebida	[1]	[2]	[3]	[4]
He reducido la frecuencia y duración de mensajes por temor a sentirme vigilado	[1]	[2]	[3]	[4]
Me siento libre de expresar mi opinión sobre la empresa	[1]	[2]	[3]	[4]
He disminuido la duración de mis comentarios personales a través de los medios de comunicación de la empresa	[1]	[2]	[3]	[4]
Me siento tenso cuando habla con mis compañeros de trabajo sobre asuntos personales	[1]	[2]	[3]	[4]
Limito mi comunicación en la empresa a asuntos laborales	[1]	[2]	[3]	[4]
Sentirme vigilado hace que cumpla con mayor rapidez mi trabajo	[1]	[2]	[3]	[4]
Me siento tenso cuando habla con mis compañeros de trabajo sobre asuntos laborales	[1]	[2]	[3]	[4]

4. De la siguiente lista de dispositivos, indica cuál intención consideras que les da el personal administrativo (máximo dos respuestas)

	Facilitar el trabajo	Presión laboral	Protección	Vigilancia
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cámaras de vigilancia	[1]	[2]	[3]	[4]
Chegador de huella digital	[1]	[2]	[3]	[4]
Lista de asistencia	[1]	[2]	[3]	[4]
Portaretratos en los escritorios	[1]	[2]	[3]	[4]

CANALES DE COMUNICACIÓN

5. De la siguiente lista de medios de comunicación, indica qué tan frecuente los utiliza para comunicarte con el resto de los colaboradores de la empresa

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Pizarrones	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cocina	[1]	[2]	[3]	[4]
Comunicación interpersonal	[1]	[2]	[3]	[4]
Celular	[1]	[2]	[3]	[4]
Redes sociales (Facebook, WhatsApp, Messenger)	[1]	[2]	[3]	[4]

6. De la siguiente lista de medios de comunicación, qué tan frecuente los utiliza para conocer malas noticias o problemas de la organización

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Pizarrones	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cocina	[1]	[2]	[3]	[4]
Comunicación interpersonal	[1]	[2]	[3]	[4]
Celular	[1]	[2]	[3]	[4]
Redes sociales (Facebook, WhatsApp, Messenger)	[1]	[2]	[3]	[4]

POBLACIÓN

7. Sexo

[1] Mujer [2] Hombre

8. Edad

[1] 20 a 24 años

[2] 25 a 29 años

[3] 30 a 34 años

[4] 35 a 39 años

[5] 40 a 44 años

[6] 45 a 49 años

[7] 50 en adelante

9. ¿Cuál es el último grado de estudio que cursaste?

[1] Primaria

[2] Secundaria

[3] Bachillerato

[4] Licenciatura

[5] Maestría

[6] Doctorado

10. ¿Cuántos años tienes trabajando en Agfa? 10

11. ¿En cuál área de Agfa trabajas? Servicio Técnico.

FOLIO: [] [] [] []

Fecha: [D] [D] / [M] [M] / 2016

Hora: [] [] : [] [] hrs

Lugar de aplicación: _____

Encuestador: _____

INSTRUCCIONES: contesta el instrumento conforme a lo que te vaya solicitando el moderador. La información que proporciones será confidencial y su tratamiento tendrá fines exclusivamente estadísticos. Tu cooperación será muy valiosa para mejorar la comunicación entre el personal operativo y el administrativo.

FILTRO

¿Formas parte del personal operativo de Agfa?

[1] No (terminar entrevista, agradecer y cancelar cuestionario)

[2] Sí (continuar entrevista)

FLUJOS DE INFORMACIÓN

1. ¿Qué tan frecuente comunicas la siguiente información con tus compañeros de trabajo?

	Muy frecuente	Algo frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Estratégica (planes, objetivos)	[1]	[2]	<input checked="" type="checkbox"/> [3]	[4]
Normativa (manuales, reglamentos)	[1]	[2]	<input checked="" type="checkbox"/> [3]	[4]
Operativa (labores por realizar)	[1]	<input checked="" type="checkbox"/> [2]	[3]	[4]
Personal	[1]	[2]	<input checked="" type="checkbox"/> [3]	[4]
Malas noticias	[1]	[2]	<input checked="" type="checkbox"/> [3]	[4]
Problemas de la organización	[1]	[2]	<input checked="" type="checkbox"/> [3]	[4]

2. ¿Qué tan frecuente tu jefe comunica la siguiente información contigo y tus compañeros de trabajo?

	Muy frecuente	Algo frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Estratégica (planes, objetivos)	<input checked="" type="checkbox"/> [1]	[2]	[3]	[4]
Normativa (manuales, reglamentos)	<input checked="" type="checkbox"/> [1]	[2]	[3]	[4]
Operativa (labores por realizar)	<input checked="" type="checkbox"/> [1]	[2]	[3]	[4]
Personal	[1]	<input checked="" type="checkbox"/> [2]	[3]	[4]
Malas noticias	[1]	<input checked="" type="checkbox"/> [2]	[3]	[4]
Problemas de la organización	[1]	<input checked="" type="checkbox"/> [2]	[3]	[4]

CLIMA ORGANIZACIONAL

3. De la siguiente lista de afirmaciones, señala qué tan de acuerdo o no te encuentras con ellas.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Me han llamado la atención por utilizar los medios de comunicación de la empresa de forma indebida	[1]	<input checked="" type="checkbox"/> [2]	[3]	[4]
He reducido la frecuencia y duración de mensajes por temor a sentirme vigilado	[1]	[2]	[3]	<input checked="" type="checkbox"/> [4]
Me siento libre de expresar mi opinión sobre la empresa	[1]	<input checked="" type="checkbox"/> [2]	[3]	[4]
He disminuido la duración de mis comentarios personales a través de los medios de comunicación de la empresa	[1]	[2]	[3]	<input checked="" type="checkbox"/> [4]
Me siento tenso cuando habla con mis compañeros de trabajo sobre asuntos personales	[1]	[2]	[3]	<input checked="" type="checkbox"/> [4]
Limito mi comunicación en la empresa a asuntos laborales	[1]	[2]	[3]	<input checked="" type="checkbox"/> [4]
Sentirme vigilado hace que cumpla con mayor rapidez mi trabajo	[1]	[2]	[3]	<input checked="" type="checkbox"/> [4]
Me siento tenso cuando habla con mis compañeros de trabajo sobre asuntos laborales	[1]	[2]	[3]	<input checked="" type="checkbox"/> [4]

4. De la siguiente lista de dispositivos, indica cuál intención consideras que les da el personal administrativo (máximo dos respuestas)

	Facilitar el trabajo	Presión laboral	Protección	Vigilancia
Lotus	<input checked="" type="checkbox"/> [1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	<input checked="" type="checkbox"/> [1]	[2]	[3]	[4]
SAP	<input checked="" type="checkbox"/> [1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	<input checked="" type="checkbox"/> [1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	<input checked="" type="checkbox"/> [1]	[2]	[3]	[4]
Cámaras de vigilancia	[1]	[2]	[3]	<input checked="" type="checkbox"/> [4]
Chegador de huella digital	[1]	<input checked="" type="checkbox"/> [2]	[3]	[4]
Lista de asistencia	[1]	<input checked="" type="checkbox"/> [2]	[3]	[4]
Portaretratos en los escritorios	<input checked="" type="checkbox"/> [1]	[2]	[3]	[4]

CANALES DE COMUNICACIÓN

5. De la siguiente lista de medios de comunicación, indica qué tan frecuente los utiliza para comunicarte con el resto de los colaboradores de la empresa

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Pizarrones	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cocina	[1]	[2]	[3]	[4]
Comunicación interpersonal	[1]	[2]	[3]	[4]
Celular	[1]	[2]	[3]	[4]
Redes sociales (Facebook, WhatsApp, Messenger)	[1]	[2]	[3]	[4]

6. De la siguiente lista de medios de comunicación, qué tan frecuente los utiliza para conocer malas noticias o problemas de la organización

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Pizarrones	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cocina	[1]	[2]	[3]	[4]
Comunicación interpersonal	[1]	[2]	[3]	[4]
Celular	[1]	[2]	[3]	[4]
Redes sociales (Facebook, WhatsApp, Messenger)	[1]	[2]	[3]	[4]

POBLACIÓN

7. Sexo

[1] Mujer [2] Hombre

8. Edad

- [1] 20 a 24 años
- [2] 25 a 29 años
- [3] 30 a 34 años
- [4] 35 a 39 años
- [5] 40 a 44 años
- [6] 45 a 49 años
- [7] 50 en adelante

9. ¿Cuál es el último grado de estudio que cursaste?

- [1] Primaria
- [2] Secundaria
- [3] Bachillerato
- [4] Licenciatura
- [5] Maestría
- [6] Doctorado

10. ¿Cuántos años tienes trabajando en Agfa? 8

11. ¿En cuál área de Agfa trabajas? Finanzas

FOLIO: [] [] [] []

Fecha: [D] [D] / [M] [M] / 2016

Hora: [] [] : [] [] hrs

Lugar de aplicación: _____

Encuestador: _____

INSTRUCCIONES: contesta el instrumento conforme a lo que te vaya solicitando el moderador. La información que proporciones será confidencial y su tratamiento tendrá fines exclusivamente estadísticos. Tu cooperación será muy valiosa para mejorar la comunicación entre el personal operativo y el administrativo.

FILTRO

¿Formas parte del personal operativo de Agfa?

[1] No (terminar entrevista, agradecer y cancelar cuestionario)

[2] Sí (continuar entrevista)

FLUJOS DE INFORMACIÓN

1. ¿Qué tan frecuente comunicas la siguiente información con tus compañeros de trabajo?

	Muy frecuente	Algo frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Estratégica (planes, objetivos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Normativa (manuales, reglamentos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Operativa (labores por realizar)	[1]	[2]	[3]	[4]
Personal	[1]	[2]	[3]	[4]
Malas noticias	[1]	[2]	[3]	[4]
Problemas de la organización	[1]	[2]	[3]	[4]

2. ¿Qué tan frecuente tu jefe comunica la siguiente información contigo y tus compañeros de trabajo?

	Muy frecuente	Algo frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Estratégica (planes, objetivos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Normativa (manuales, reglamentos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Operativa (labores por realizar)	[1]	[2]	[3]	[4]
Personal	[1]	[2]	[3]	[4]
Malas noticias	[1]	[2]	[3]	[4]
Problemas de la organización	[1]	[2]	[3]	[4]

CLIMA ORGANIZACIONAL

3. De la siguiente lista de afirmaciones, señala qué tan de acuerdo o no te encuentras con ellas.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Me han llamado la atención por utilizar los medios de comunicación de la empresa de forma indebida	[1]	[2]	[3]	[4]
He reducido la frecuencia y duración de mensajes por temor a sentirme vigilado	[1]	[2]	[3]	[4]
Me siento libre de expresar mi opinión sobre la empresa	[1]	[2]	[3]	[4]
He disminuido la duración de mis comentarios personales a través de los medios de comunicación de la empresa	[1]	[2]	[3]	[4]
Me siento tenso cuando habla con mis compañeros de trabajo sobre asuntos personales	[1]	[2]	[3]	[4]
Limito mi comunicación en la empresa a asuntos laborales	[1]	[2]	[3]	[4]
Sentirme vigilado hace que cumpla con mayor rapidez mi trabajo	[1]	[2]	[3]	[4]
Me siento tenso cuando habla con mis compañeros de trabajo sobre asuntos laborales	[1]	[2]	[3]	[4]

4. De la siguiente lista de dispositivos, indica cuál intención consideras que les da el personal administrativo (máximo dos respuestas)

	Facilitar el trabajo	Presión laboral	Protección	Vigilancia
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cámaras de vigilancia	[1]	[2]	[3]	[4]
Checkador de huella digital	[1]	[2]	[3]	[4]
Lista de asistencia	[1]	[2]	[3]	[4]
Portarretratos en los escritorios	[1]	[2]	[3]	[4]

CANALES DE COMUNICACIÓN

5. De la siguiente lista de medios de comunicación, indica qué tan frecuente los utiliza para comunicarte con el resto de los colaboradores de la empresa

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Pizarrones	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cocina	[1]	[2]	[3]	[4]
Comunicación interpersonal	[1]	[2]	[3]	[4]
Celular	[1]	[2]	[3]	[4]
Redes sociales (Facebook, WhatsApp, Messenger)	[1]	[2]	[3]	[4]

6. De la siguiente lista de medios de comunicación, qué tan frecuente los utiliza para conocer malas noticias o problemas de la organización

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Pizarrones	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cocina	[1]	[2]	[3]	[4]
Comunicación interpersonal	[1]	[2]	[3]	[4]
Celular	[1]	[2]	[3]	[4]
Redes sociales (Facebook, WhatsApp, Messenger)	[1]	[2]	[3]	[4]

POBLACIÓN

7. Sexo

~~[1] Mujer~~ [2] Hombre

8. Edad

[1] 20 a 24 años

[2] 25 a 29 años

[3] 30 a 34 años

[4] 35 a 39 años

[5] 40 a 44 años

[6] 45 a 49 años

~~[7] 50 en adelante~~

9. ¿Cuál es el último grado de estudio que cursaste?

[1] Primaria

[2] Secundaria

[3] Bachillerato

~~[4] Licenciatura~~

[5] Maestría

[6] Doctorado

10. ¿Cuántos años tienes trabajando en Agfa? 4

11. ¿En cuál área de Agfa trabajas? Asistente Dirccc.

FOLIO: [] [] [] []

Fecha: [D] [D] / [M] [M] / 2016

Hora: [] [] : [] [] hrs

Lugar de aplicación: _____

Encuestador: _____

INSTRUCCIONES: contesta el instrumento conforme a lo que te vaya solicitando el moderador. La información que proporcionas será confidencial y su tratamiento tendrá fines exclusivamente estadísticos. Tu cooperación será muy valiosa para mejorar la comunicación entre el personal operativo y el administrativo.

FILTRO

¿Formas parte del personal operativo de Agfa?

[1] No (terminar entrevista, agradecer y cancelar cuestionario)

[2] Sí (continuar entrevista)

FLUJOS DE INFORMACIÓN

1. ¿Qué tan frecuente comunicas la siguiente información con tus compañeros de trabajo?

	Muy frecuente	Algo frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Estratégica (planes, objetivos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Normativa (manuales, reglamentos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Operativa (labores por realizar)	[1]	[2]	[3]	[4]
Personal	[1]	[2]	[3]	[4]
Malas noticias	[1]	[2]	[3]	[4]
Problemas de la organización	[1]	[2]	[3]	[4]

2. ¿Qué tan frecuente tu jefe comunica la siguiente información contigo y tus compañeros de trabajo?

	Muy frecuente	Algo frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Estratégica (planes, objetivos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Normativa (manuales, reglamentos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Operativa (labores por realizar)	[1]	[2]	[3]	[4]
Personal	[1]	[2]	[3]	[4]
Malas noticias	[1]	[2]	[3]	[4]
Problemas de la organización	[1]	[2]	[3]	[4]

CLIMA ORGANIZACIONAL

3. De la siguiente lista de afirmaciones, señala qué tan de acuerdo o no te encuentras con ellas.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Me han llamado la atención por utilizar los medios de comunicación de la empresa de forma indebida	[1]	[2]	[3]	[4]
He reducido la frecuencia y duración de mensajes por temor a sentirme vigilado	[1]	[2]	[3]	[4]
Me siento libre de expresar mi opinión sobre la empresa	[1]	[2]	[3]	[4]
He disminuido la duración de mis comentarios personales a través de los medios de comunicación de la empresa	[1]	[2]	[3]	[4]
Me siento tenso cuando habla con mis compañeros de trabajo sobre asuntos personales	[1]	[2]	[3]	[4]
Limito mi comunicación en la empresa a asuntos laborales	[1]	[2]	[3]	[4]
Sentirme vigilado hace que cumpla con mayor rapidez mi trabajo	[1]	[2]	[3]	[4]
Me siento tenso cuando habla con mis compañeros de trabajo sobre asuntos laborales	[1]	[2]	[3]	[4]

4. De la siguiente lista de dispositivos, indica cuál intención consideras que les da el personal administrativo (máximo dos respuestas)

	Facilitar el trabajo	Presión laboral	Protección	Vigilancia
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cámaras de vigilancia	[1]	[2]	[3]	[4]
Chegador de huella digital	[1]	[2]	[3]	[4]
Lista de asistencia	[1]	[2]	[3]	[4]
Portaretratos en los escritorios	[1]	[2]	[3]	[4]

CANALES DE COMUNICACIÓN

5. De la siguiente lista de medios de comunicación, indica qué tan frecuente los utiliza para comunicarte con el resto de los colaboradores de la empresa

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Pizarrones	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cocina	[1]	[2]	[3]	[4]
Comunicación interpersonal	[1]	[2]	[3]	[4]
Celular	[1]	[2]	[3]	[4]
Redes sociales (Facebook, WhatsApp, Messenger)	[1]	[2]	[3]	[4]

6. De la siguiente lista de medios de comunicación, qué tan frecuente los utiliza para conocer malas noticias o problemas de la organización

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Pizarrones	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cocina	[1]	[2]	[3]	[4]
Comunicación interpersonal	[1]	[2]	[3]	[4]
Celular	[1]	[2]	[3]	[4]
Redes sociales (Facebook, WhatsApp, Messenger)	[1]	[2]	[3]	[4]

POBLACIÓN

7. Sexo

[1] Mujer ~~[2] Hombre~~

8. Edad

[1] 20 a 24 años

[2] 25 a 29 años

[3] 30 a 34 años

[4] 35 a 39 años

[5] 40 a 44 años

~~[6] 45 a 49 años~~

[7] 50 en adelante

9. ¿Cuál es el último grado de estudio que cursaste?

[1] Primaria

[2] Secundaria

~~[3] Bachillerato~~

[4] Licenciatura

[5] Maestría

[6] Doctorado

10. ¿Cuántos años tienes trabajando en Agfa? 7

11. ¿En cuál área de Agfa trabajas? R.H

CANALES DE COMUNICACIÓN

5. De la siguiente lista de medios de comunicación, indica qué tan frecuente los utiliza para comunicarte con el resto de los colaboradores de la empresa

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Lotus	[3] X	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3] X	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4] X
Teléfono	[1]	[2] X	[3]	[4]
Pizarrones	[1]	[2] X	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1] X	[2]	[3]	[4]
Cocina	[1]	[2]	[3] X	[4]
Comunicación interpersonal	[1]	[2] X	[3]	[4]
Celular	[1]	[2]	[3]	[4] X
Redes sociales (Facebook, WhatsApp, Messenger)	[1]	[2]	[3]	[4] X

6. De la siguiente lista de medios de comunicación, qué tan frecuente los utiliza para conocer malas noticias o problemas de la organización

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Lotus	[1]	[2]	[3] X	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3] X	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4] X
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4] X
Pizarrones	[1]	[2]	[3]	[4] X
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3] X	[4]
Cocina	[1]	[2]	[3] X	[4]
Comunicación interpersonal	[1]	[2] X	[3]	[4]
Celular	[1]	[2]	[3]	[4] X
Redes sociales (Facebook, WhatsApp, Messenger)	[1]	[2]	[3]	[4] X

POBLACIÓN

7. Sexo

Mujer [2] Hombre

8. Edad

- 20 a 24 años
- [2] 25 a 29 años
- [3] 30 a 34 años
- [4] 35 a 39 años
- [5] 40 a 44 años
- [6] 45 a 49 años
- [7] 50 en adelante

9. ¿Cuál es el último grado de estudio que cursaste?

- [1] Primaria
- [2] Secundaria
- [3] Bachillerato
- Licenciatura
- [5] Maestría
- [6] Doctorado

10. ¿Cuántos años tienes trabajando en Agfa? 6 meses

11. ¿En cuál área de Agfa trabajas? Marcom

FOLIO: [] [] [] []

Fecha: [D] [D] / [M] [M] / 2016

Hora: [] [] : [] [] hrs

Lugar de aplicación: _____

Encuestador: _____

INSTRUCCIONES: contesta el instrumento conforme a lo que te vaya solicitando el moderador. La información que proporciones será confidencial y su tratamiento tendrá fines exclusivamente estadísticos. Tu cooperación será muy valiosa para mejorar la comunicación entre el personal operativo y el administrativo.

FILTRO

¿Formas parte del personal operativo de Agfa?

[1] No (terminar entrevista, agradecer y cancelar cuestionario)

[2] Sí (continuar entrevista)

FLUJOS DE INFORMACIÓN

1. ¿Qué tan frecuente comunicas la siguiente información con tus compañeros de trabajo?

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Estratégica (planes, objetivos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Normativa (manuales, reglamentos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Operativa (labores por realizar)	[1]	[2]	[3]	[4]
Personal	[1]	[2]	[3]	[4]
Malas noticias	[1]	[2]	[3]	[4]
Problemas de la organización	[1]	[2]	[3]	[4]

2. ¿Qué tan frecuente tu jefe comunica la siguiente información contigo y tus compañeros de trabajo?

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Estratégica (planes, objetivos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Normativa (manuales, reglamentos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Operativa (labores por realizar)	[1]	[2]	[3]	[4]
Personal	[1]	[2]	[3]	[4]
Malas noticias	[1]	[2]	[3]	[4]
Problemas de la organización	[1]	[2]	[3]	[4]

CLIMA ORGANIZACIONAL

3. De la siguiente lista de afirmaciones, señala qué tan de acuerdo o no te encuentras con ellas.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Me han llamado la atención por utilizar los medios de comunicación de la empresa de forma indebida	[1]	[2]	[3]	[4]
He reducido la frecuencia y duración de mensajes por temor a sentirme vigilado	[1]	[2]	[3]	[4]
Me siento libre de expresar mi opinión sobre la empresa	[1]	[2]	[3]	[4]
He disminuido la duración de mis comentarios personales a través de los medios de comunicación de la empresa	[1]	[2]	[3]	[4]
Me siento tenso cuando habla con mis compañeros de trabajo sobre asuntos personales	[1]	[2]	[3]	[4]
Limito mi comunicación en la empresa a asuntos laborales	[1]	[2]	[3]	[4]
Sentirme vigilado hace que cumpla con mayor rapidez mi trabajo	[1]	[2]	[3]	[4]
Me siento tenso cuando habla con mis compañeros de trabajo sobre asuntos laborales	[1]	[2]	[3]	[4]

4. De la siguiente lista de dispositivos, indica cuál intención consideras que les da el personal administrativo (máximo dos respuestas)

	Facilitar el trabajo	Presión laboral	Protección	Vigilancia
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cámaras de vigilancia	[1]	[2]	[3]	[4]
Chegador de huella digital	[1]	[2]	[3]	[4]
Lista de asistencia	[1]	[2]	[3]	[4]
Portaretratos en los escritorios	[1]	[2]	[3]	[4]

FOLIO: [] [] [] []

Fecha: [D] [D] / [M] [M] / 2016

Hora: [] [] : [] [] hrs

Lugar de aplicación: _____

Encuestador: _____

INSTRUCCIONES: contesta el instrumento conforme a lo que te vaya solicitando el moderador. La información que proporciones será confidencial y su tratamiento tendrá fines exclusivamente estadísticos. Tu cooperación será muy valiosa para mejorar la comunicación entre el personal operativo y el administrativo.

FILTRO

¿Formas parte del personal operativo de Agfa?

[1] No (terminar entrevista, agradecer y cancelar cuestionario)

[2] Sí (continuar entrevista)

FLUJOS DE INFORMACIÓN

1. ¿Qué tan frecuente comunicas la siguiente información con tus compañeros de trabajo?

	Muy frecuente	Algo frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Estratégica (planes, objetivos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Normativa (manuales, reglamentos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Operativa (labores por realizar)	[1]	[2]	[3]	[4]
Personal	[1]	[2]	[3]	[4]
Malas noticias	[1]	[2]	[3]	[4]
Problemas de la organización	[1]	[2]	[3]	[4]

2. ¿Qué tan frecuente tu jefe comunica la siguiente información contigo y tus compañeros de trabajo?

	Muy frecuente	Algo frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Estratégica (planes, objetivos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Normativa (manuales, reglamentos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Operativa (labores por realizar)	[1]	[2]	[3]	[4]
Personal	[1]	[2]	[3]	[4]
Malas noticias	[1]	[2]	[3]	[4]
Problemas de la organización	[1]	[2]	[3]	[4]

CLIMA ORGANIZACIONAL

3. De la siguiente lista de afirmaciones, señala qué tan de acuerdo o no te encuentras con ellas.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Me han llamado la atención por utilizar los medios de comunicación de la empresa de forma indebida	[1]	[2]	[3]	[4]
He reducido la frecuencia y duración de mensajes por temor a sentirme vigilado	[1]	[2]	[3]	[4]
Me siento libre de expresar mi opinión sobre la empresa	[1]	[2]	[3]	[4]
He disminuido la duración de mis comentarios personales a través de los medios de comunicación de la empresa	[1]	[2]	[3]	[4]
Me siento tenso cuando habla con mis compañeros de trabajo sobre asuntos personales	[1]	[2]	[3]	[4]
Limito mi comunicación en la empresa a asuntos laborales	[1]	[2]	[3]	[4]
Sentirme vigilado hace que cumpla con mayor rapidez mi trabajo	[1]	[2]	[3]	[4]
Me siento tenso cuando habla con mis compañeros de trabajo sobre asuntos laborales	[1]	[2]	[3]	[4]

4. De la siguiente lista de dispositivos, indica cuál intención consideras que les da el personal administrativo (máximo dos respuestas)

	Facilitar el trabajo	Presión laboral	Protección	Vigilancia
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cámaras de vigilancia	[1]	[2]	[3]	[4]
Chegador de huella digital	[1]	[2]	[3]	[4]
Lista de asistencia	[1]	[2]	[3]	[4]
Portaretratos en los escritorios	[1]	[2]	[3]	[4]

CANALES DE COMUNICACIÓN

5. De la siguiente lista de medios de comunicación, indica qué tan frecuente los utiliza para comunicarte con el resto de los colaboradores de la empresa

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Pizarrones	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cocina	[1]	[2]	[3]	[4]
Comunicación interpersonal	[1]	[2]	[3]	[4]
Celular	[1]	[2]	[3]	[4]
Redes sociales (Facebook, WhatsApp, Messenger)	[1]	[2]	[3]	[4]

6. De la siguiente lista de medios de comunicación, qué tan frecuente los utiliza para conocer malas noticias o problemas de la organización

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Pizarrones	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cocina	[1]	[2]	[3]	[4]
Comunicación interpersonal	[1]	[2]	[3]	[4]
Celular	[1]	[2]	[3]	[4]
Redes sociales (Facebook, WhatsApp, Messenger)	[1]	[2]	[3]	[4]

POBLACIÓN

7. Sexo

[1] Mujer ~~[2] Hombre~~

8. Edad

[1] 20 a 24 años

[2] 25 a 29 años

[3] 30 a 34 años

[4] 35 a 39 años

~~[5] 40 a 44 años~~

[6] 45 a 49 años

[7] 50 en adelante

9. ¿Cuál es el último grado de estudio que cursaste?

[1] Primaria

[2] Secundaria

~~[3] Bachillerato~~

[4] Licenciatura

[5] Maestría

[6] Doctorado

10. ¿Cuántos años tienes trabajando en Agfa? 3 1/2

11. ¿En cuál área de Agfa trabajas? Finanzas

FOLIO: [] [] [] []

Fecha: [D] [M] / [M] [M] / 2016

Hora: [] [] : [] [] hrs

Lugar de aplicación: _____

Encuestador: _____

INSTRUCCIONES: contesta el instrumento conforme a lo que te vaya solicitando el moderador. La información que proporciones será confidencial y su tratamiento tendrá fines exclusivamente estadísticos. Tu cooperación será muy valiosa para mejorar la comunicación entre el personal operativo y el administrativo.

FILTRO

¿Formas parte del personal operativo de Agfa?

[1] No (terminar entrevista, agradecer y cancelar cuestionario)

[2] Sí (continuar entrevista)

FLUJOS DE INFORMACIÓN

1. ¿Qué tan frecuente comunicas la siguiente información con tus compañeros de trabajo?

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Estratégica (planes, objetivos)	<input checked="" type="checkbox"/>	[2]	[3]	[4]
Normativa (manuales, reglamentos)	<input checked="" type="checkbox"/>	[2]	[3]	[4]
Operativa (labores por realizar)	<input checked="" type="checkbox"/>	[2]	[3]	[4]
Personal	[1]	<input checked="" type="checkbox"/>	[3]	[4]
Malas noticias	[1]	<input checked="" type="checkbox"/>	[3]	[4]
Problemas de la organización	[1]	<input checked="" type="checkbox"/>	[3]	[4]

2. ¿Qué tan frecuente tu jefe comunica la siguiente información contigo y tus compañeros de trabajo?

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Estratégica (planes, objetivos)	<input checked="" type="checkbox"/>	[2]	[3]	[4]
Normativa (manuales, reglamentos)	[1]	[2]	<input checked="" type="checkbox"/>	[4]
Operativa (labores por realizar)	<input checked="" type="checkbox"/>	[2]	[3]	[4]
Personal	[1]	<input checked="" type="checkbox"/>	[3]	[4]
Malas noticias	[1]	<input checked="" type="checkbox"/>	[3]	[4]
Problemas de la organización	<input checked="" type="checkbox"/>	[2]	[3]	[4]

CLIMA ORGANIZACIONAL

3. De la siguiente lista de afirmaciones, señala qué tan de acuerdo o no te encuentras con ellas.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Me han llamado la atención por utilizar los medios de comunicación de la empresa de forma indebida	[1]	[2]	[3]	<input checked="" type="checkbox"/>
He reducido la frecuencia y duración de mensajes por temor a sentirme vigilado	[1]	[2]	[3]	<input checked="" type="checkbox"/>
Me siento libre de expresar mi opinión sobre la empresa	[1]	<input checked="" type="checkbox"/>	[3]	[4]
He disminuido la duración de mis comentarios personales a través de los medios de comunicación de la empresa	[1]	[2]	[3]	<input checked="" type="checkbox"/>
Me siento tenso cuando habla con mis compañeros de trabajo sobre asuntos personales	[1]	[2]	[3]	<input checked="" type="checkbox"/>
Limito mi comunicación en la empresa a asuntos laborales	[1]	<input checked="" type="checkbox"/>	[3]	[4]
Sentirme vigilado hace que cumpla con mayor rapidez mi trabajo	[1]	[2]	[3]	<input checked="" type="checkbox"/>
Me siento tenso cuando habla con mis compañeros de trabajo sobre asuntos laborales	[1]	[2]	[3]	<input checked="" type="checkbox"/>

4. De la siguiente lista de dispositivos, indica cuál intención consideras que les da el personal administrativo (máximo dos respuestas)

	Facilitar el trabajo	Presión laboral	Protección	Vigilancia
Lotus	<input checked="" type="checkbox"/>	[2]	[3]	[4]
Sametime	<input checked="" type="checkbox"/>	[2]	[3]	[4]
SAP	<input checked="" type="checkbox"/>	[2]	<input checked="" type="checkbox"/>	[4]
Teléfono	<input checked="" type="checkbox"/>	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	<input checked="" type="checkbox"/>	[2]	[3]	[4]
Cámaras de vigilancia	[1]	[2]	[3]	<input checked="" type="checkbox"/>
Checador de huella digital	[1]	<input checked="" type="checkbox"/>	[3]	[4]
Lista de asistencia	[1]	<input checked="" type="checkbox"/>	[3]	[4]
Portaretratos en los escritorios	<input checked="" type="checkbox"/>	[2]	[3]	[4]

CANALES DE COMUNICACIÓN

5. De la siguiente lista de medios de comunicación, indica qué tan frecuente los utiliza para comunicarte con el resto de los colaboradores de la empresa

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Lotus	<input checked="" type="checkbox"/> [1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	<input checked="" type="checkbox"/> [2]	[3]	[4]
SAP	[1]	<input checked="" type="checkbox"/> [2]	[3]	[4]
Teléfono	<input checked="" type="checkbox"/> [1]	[2]	[3]	[4]
Pizarrones	[1]	[2]	[3]	<input checked="" type="checkbox"/> [4]
Correos electrónicos	<input checked="" type="checkbox"/> [1]	[2]	[3]	[4]
Cocina	[1]	<input checked="" type="checkbox"/> [2]	[3]	[4]
Comunicación interpersonal	<input checked="" type="checkbox"/> [1]	[2]	[3]	[4]
Celular	[1]	<input checked="" type="checkbox"/> [2]	[3]	[4]
Redes sociales (Facebook, WhatsApp, Messenger)	[1]	[2]	[3]	<input checked="" type="checkbox"/> [4]

6. De la siguiente lista de medios de comunicación, qué tan frecuente los utiliza para conocer malas noticias o problemas de la organización

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Lotus	[1]	<input checked="" type="checkbox"/> [2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	<input checked="" type="checkbox"/> [3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	<input checked="" type="checkbox"/> [4]
Teléfono	[1]	[2]	<input checked="" type="checkbox"/> [3]	[4]
Pizarrones	[1]	[2]	[3]	<input checked="" type="checkbox"/> [4]
Correos electrónicos	[1]	<input checked="" type="checkbox"/> [2]	[3]	[4]
Cocina	[1]	[2]	<input checked="" type="checkbox"/> [3]	[4]
Comunicación interpersonal	<input checked="" type="checkbox"/> [1]	[2]	[3]	[4]
Celular	<input checked="" type="checkbox"/> [1]	[2]	[3]	[4]
Redes sociales (Facebook, WhatsApp, Messenger)	[1]	[2]	[3]	<input checked="" type="checkbox"/> [4]

POBLACIÓN

7. Sexo

[1] Mujer [2] Hombre

8. Edad

[1] 20 a 24 años

[2] 25 a 29 años

[3] 30 a 34 años

[4] 35 a 39 años

[5] 40 a 44 años

[6] 45 a 49 años

[7] 50 en adelante

9. ¿Cuál es el último grado de estudio que cursaste?

[1] Primaria

[2] Secundaria

[3] Bachillerato

[4] Licenciatura

[5] Maestría

[6] Doctorado

10. ¿Cuántos años tienes trabajando en Agfa? 4

11. ¿En cuál área de Agfa trabajas? FINANZAS

FOLIO: [] [] [] []

Fecha: [D] [D] / [M] [M] / 2016

Hora: [] [] : [] [] hrs

Lugar de aplicación: _____

Encuestador: _____

INSTRUCCIONES: contesta el instrumento conforme a lo que te vaya solicitando el moderador. La información que proporciones será confidencial y su tratamiento tendrá fines exclusivamente estadísticos. Tu cooperación será muy valiosa para mejorar la comunicación entre el personal operativo y el administrativo.

FILTRO

¿Formas parte del personal operativo de Agfa?

[1] No (terminar entrevista, agradecer y cancelar cuestionario)

[2] Sí (continuar entrevista)

FLUJOS DE INFORMACIÓN

1. ¿Qué tan frecuente comunicas la siguiente información con tus compañeros de trabajo?

	Muy frecuente	Algo frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Estratégica (planes, objetivos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Normativa (manuales, reglamentos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Operativa (labores por realizar)	[1]	[2]	[3]	[4]
Personal	[1]	[2]	[3]	[4]
Malas noticias	[1]	[2]	[3]	[4]
Problemas de la organización	[1]	[2]	[3]	[4]

2. ¿Qué tan frecuente tu jefe comunica la siguiente información contigo y tus compañeros de trabajo?

	Muy frecuente	Algo frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Estratégica (planes, objetivos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Normativa (manuales, reglamentos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Operativa (labores por realizar)	[1]	[2]	[3]	[4]
Personal	[1]	[2]	[3]	[4]
Malas noticias	[1]	[2]	[3]	[4]
Problemas de la organización	[1]	[2]	[3]	[4]

CLIMA ORGANIZACIONAL

3. De la siguiente lista de afirmaciones, señala qué tan de acuerdo o no te encuentras con ellas.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Me han llamado la atención por utilizar los medios de comunicación de la empresa de forma indebida	[1]	[2]	[3]	[4]
He reducido la frecuencia y duración de mensajes por temor a sentirme vigilado	[1]	[2]	[3]	[4]
Me siento libre de expresar mi opinión sobre la empresa	[1]	[2]	[3]	[4]
He disminuido la duración de mis comentarios personales a través de los medios de comunicación de la empresa	[1]	[2]	[3]	[4]
Me siento tenso cuando habla con mis compañeros de trabajo sobre asuntos personales	[1]	[2]	[3]	[4]
Limito mi comunicación en la empresa a asuntos laborales	[1]	[2]	[3]	[4]
Sentirme vigilado hace que cumpla con mayor rapidez mi trabajo	[1]	[2]	[3]	[4]
Me siento tenso cuando habla con mis compañeros de trabajo sobre asuntos laborales	[1]	[2]	[3]	[4]

4. De la siguiente lista de dispositivos, indica cuál intención consideras que les da el personal administrativo (máximo dos respuestas)

	Facilitar el trabajo	Presión laboral	Protección	Vigilancia
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cámaras de vigilancia	[1]	[2]	[3]	[4]
Chegador de huella digital	[1]	[2]	[3]	[4]
Lista de asistencia	[1]	[2]	[3]	[4]
Portaretratos en los escritorios	[1]	[2]	[3]	[4]

CANALES DE COMUNICACIÓN

5. De la siguiente lista de medios de comunicación, indica qué tan frecuente los utiliza para comunicarte con el resto de los colaboradores de la empresa

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Pizarrones	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cocina	[1]	[2]	[3]	[4]
Comunicación interpersonal	[1]	[2]	[3]	[4]
Celular	[1]	[2]	[3]	[4]
Redes sociales (Facebook, WhatsApp, Messenger)	[1]	[2]	[3]	[4]

6. De la siguiente lista de medios de comunicación, qué tan frecuente los utiliza para conocer malas noticias o problemas de la organización

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Pizarrones	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cocina	[1]	[2]	[3]	[4]
Comunicación interpersonal	[1]	[2]	[3]	[4]
Celular	[1]	[2]	[3]	[4]
Redes sociales (Facebook, WhatsApp, Messenger)	[1]	[2]	[3]	[4]

POBLACIÓN

7. Sexo

[1] Mujer [2] Hombre

8. Edad

[1] 20 a 24 años

[2] 25 a 29 años

[3] 30 a 34 años

[4] 35 a 39 años

[5] 40 a 44 años

[6] 45 a 49 años

[7] 50 en adelante

9. ¿Cuál es el último grado de estudio que cursaste?

[1] Primaria

[2] Secundaria

[3] Bachillerato

[4] Licenciatura

[5] Maestría

[6] Doctorado

10. ¿Cuántos años tienes trabajando en Agfa? 10

11. ¿En cuál área de Agfa trabajas? Ventas

FOLIO: [] [] [] []

Fecha: [D] [D] / [M] [M] / 2016

Hora: [] [] : [] [] hrs

Lugar de aplicación: _____

Encuestador: _____

INSTRUCCIONES: contesta el instrumento conforme a lo que te vaya solicitando el moderador. La información que proporciones será confidencial y su tratamiento tendrá fines exclusivamente estadísticos. Tu cooperación será muy valiosa para mejorar la comunicación entre el personal operativo y el administrativo.

FILTRO

¿Formas parte del personal operativo de Agfa?

[1] No (terminar entrevista, agradecer y cancelar cuestionario)

[2] Sí (continuar entrevista)

FLUJOS DE INFORMACIÓN

1. ¿Qué tan frecuente comunicas la siguiente información con tus compañeros de trabajo?

	Muy frecuente	Algo frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Estratégica (planes, objetivos)	[1]	<input checked="" type="checkbox"/>	[3]	[4]
Normativa (manuales, reglamentos)	[1]	<input checked="" type="checkbox"/>	[3]	[4]
Operativa (labores por realizar)	[1]	<input checked="" type="checkbox"/>	[3]	[4]
Personal	[1]	[2]	<input checked="" type="checkbox"/>	[4]
Malas noticias	[1]	<input checked="" type="checkbox"/>	[3]	[4]
Problemas de la organización	[1]	<input checked="" type="checkbox"/>	[3]	[4]

2. ¿Qué tan frecuente tu jefe comunica la siguiente información contigo y tus compañeros de trabajo?

	Muy frecuente	Algo frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Estratégica (planes, objetivos)	[1]	<input checked="" type="checkbox"/>	[3]	[4]
Normativa (manuales, reglamentos)	[1]	<input checked="" type="checkbox"/>	[3]	[4]
Operativa (labores por realizar)	[1]	<input checked="" type="checkbox"/>	[3]	[4]
Personal	[1]	[2]	<input checked="" type="checkbox"/>	[4]
Malas noticias	[1]	[2]	<input checked="" type="checkbox"/>	[4]
Problemas de la organización	[1]	<input checked="" type="checkbox"/>	[3]	[4]

CLIMA ORGANIZACIONAL

3. De la siguiente lista de afirmaciones, señala qué tan de acuerdo o no te encuentras con ellas.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Me han llamado la atención por utilizar los medios de comunicación de la empresa de forma indebida	[1]	[2]	[3]	<input checked="" type="checkbox"/>
He reducido la frecuencia y duración de mensajes por temor a sentirme vigilado	[1]	[2]	<input checked="" type="checkbox"/>	[4]
Me siento libre de expresar mi opinión sobre la empresa	[1]	<input checked="" type="checkbox"/>	[3]	[4]
He disminuido la duración de mis comentarios personales a través de los medios de comunicación de la empresa	[1]	[2]	<input checked="" type="checkbox"/>	[4]
Me siento tenso cuando habla con mis compañeros de trabajo sobre asuntos personales	[1]	[2]	<input checked="" type="checkbox"/>	[4]
Limito mi comunicación en la empresa a asuntos laborales	[1]	<input checked="" type="checkbox"/>	[3]	[4]
Sentirme vigilado hace que cumpla con mayor rapidez mi trabajo	[1]	[2]	<input checked="" type="checkbox"/>	[4]
Me siento tenso cuando habla con mis compañeros de trabajo sobre asuntos laborales	[1]	[2]	[3]	<input checked="" type="checkbox"/>

4. De la siguiente lista de dispositivos, indica cuál intención consideras que les da el personal administrativo (máximo dos respuestas)

	Facilitar el trabajo	Presión laboral	Protección	Vigilancia
Lotus	<input checked="" type="checkbox"/>	[2]	[3]	[4]
Sametime	<input checked="" type="checkbox"/>	[2]	[3]	[4]
SAP	<input checked="" type="checkbox"/>	[2]	[3]	[4]
Teléfono	<input checked="" type="checkbox"/>	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	<input checked="" type="checkbox"/>	[2]	[3]	[4]
Cámaras de vigilancia	[1]	[2]	[3]	<input checked="" type="checkbox"/>
Chegador de huella digital	[1]	[2]	[3]	<input checked="" type="checkbox"/>
Lista de asistencia	[1]	[2]	[3]	<input checked="" type="checkbox"/>
Portaretratos en los escritorios	<input checked="" type="checkbox"/>	[2]	[3]	[4]

CANALES DE COMUNICACIÓN

5. De la siguiente lista de medios de comunicación, indica qué tan frecuente los utiliza para comunicarte con el resto de los colaboradores de la empresa

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Lotus	[1]	<input checked="" type="checkbox"/>	[3]	[4]
Sametime	[1]	<input checked="" type="checkbox"/>	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	<input checked="" type="checkbox"/>
Teléfono	[1]	<input checked="" type="checkbox"/>	[3]	[4]
Pizarrones	[1]	<input checked="" type="checkbox"/>	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	<input checked="" type="checkbox"/>	[3]	[4]
Cocina	[1]	[2]	<input checked="" type="checkbox"/>	[4]
Comunicación interpersonal	<input checked="" type="checkbox"/>	[2]	[3]	[4]
Celular	[1]	[2]	[3]	<input checked="" type="checkbox"/>
Redes sociales (Facebook, WhatsApp, Messenger)	[1]	[2]	[3]	<input checked="" type="checkbox"/>

6. De la siguiente lista de medios de comunicación, qué tan frecuente los utiliza para conocer malas noticias o problemas de la organización

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Lotus	[1]	<input checked="" type="checkbox"/>	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	<input checked="" type="checkbox"/>
SAP	[1]	[2]	[3]	<input checked="" type="checkbox"/>
Teléfono	[1]	<input checked="" type="checkbox"/>	[3]	[4]
Pizarrones	[1]	[2]	[3]	<input checked="" type="checkbox"/>
Correos electrónicos	[1]	<input checked="" type="checkbox"/>	[3]	[4]
Cocina	[1]	[2]	<input checked="" type="checkbox"/>	[4]
Comunicación interpersonal	<input checked="" type="checkbox"/>	[2]	[3]	[4]
Celular	[1]	[2]	<input checked="" type="checkbox"/>	[4]
Redes sociales (Facebook, WhatsApp, Messenger)	[1]	[2]	[3]	<input checked="" type="checkbox"/>

POBLACIÓN

7. Sexo

Mujer [2] Hombre

8. Edad

[1] 20 a 24 años

[2] 25 a 29 años

[3] 30 a 34 años

[4] 35 a 39 años

[5] 40 a 44 años

[6] 45 a 49 años

[7] 50 en adelante

9. ¿Cuál es el último grado de estudio que cursaste?

[1] Primaria

[2] Secundaria

[3] Bachillerato

[4] Licenciatura

[5] Maestría

[6] Doctorado

10. ¿Cuántos años tienes trabajando en Agfa? 4

11. ¿En cuál área de Agfa trabajas? R.H.

FOLIO: [] [] [] [] []

Fecha: [D] [D] / [M] [M] / 2016

Hora: [] [] : [] [] hrs

Lugar de aplicación: _____

Encuestador: _____

INSTRUCCIONES: contesta el instrumento conforme a lo que te vaya solicitando el moderador. La información que proporciones será confidencial y su tratamiento tendrá fines exclusivamente estadísticos. Tu cooperación será muy valiosa para mejorar la comunicación entre el personal operativo y el administrativo.

FILTRO

¿Formas parte del personal operativo de Agfa?

[1] No (terminar entrevista, agradecer y cancelar cuestionario)

[2] Sí (continuar entrevista)

FLUJOS DE INFORMACIÓN

1. ¿Qué tan frecuente comunicas la siguiente información con tus compañeros de trabajo?

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Estratégica (planes, objetivos)	[1]	<input checked="" type="checkbox"/>	[3]	[4]
Normativa (manuales, reglamentos)	[1]	[2]	[3]	<input checked="" type="checkbox"/>
Operativa (labores por realizar)	[1]	<input checked="" type="checkbox"/>	[3]	[4]
Personal	[1]	[2]	<input checked="" type="checkbox"/>	[4]
Malas noticias	[1]	[2]	<input checked="" type="checkbox"/>	[4]
Problemas de la organización	[1]	<input checked="" type="checkbox"/>	[3]	[4]

2. ¿Qué tan frecuente tu jefe comunica la siguiente información contigo y tus compañeros de trabajo?

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Estratégica (planes, objetivos)	[1]	[2]	[3]	<input checked="" type="checkbox"/>
Normativa (manuales, reglamentos)	[1]	[2]	[3]	<input checked="" type="checkbox"/>
Operativa (labores por realizar)	[1]	[2]	<input checked="" type="checkbox"/>	[4]
Personal	[1]	[2]	<input checked="" type="checkbox"/>	[4]
Malas noticias	[1]	[2]	<input checked="" type="checkbox"/>	[4]
Problemas de la organización	[1]	[2]	<input checked="" type="checkbox"/>	[4]

CLIMA ORGANIZACIONAL

3. De la siguiente lista de afirmaciones, señala qué tan de acuerdo o no te encuentras con ellas.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Me han llamado la atención por utilizar los medios de comunicación de la empresa de forma indebida	[1]	[2]	[3]	<input checked="" type="checkbox"/>
He reducido la frecuencia y duración de mensajes por temor a sentirme vigilado	[1]	[2]	<input checked="" type="checkbox"/>	[4]
Me siento libre de expresar mi opinión sobre la empresa	[1]	[2]	<input checked="" type="checkbox"/>	[4]
He disminuido la duración de mis comentarios personales a través de los medios de comunicación de la empresa	[1]	<input checked="" type="checkbox"/>	[3]	[4]
Me siento tenso cuando habla con mis compañeros de trabajo sobre asuntos personales	[1]	[2]	[3]	<input checked="" type="checkbox"/>
Limito mi comunicación en la empresa a asuntos laborales	[1]	<input checked="" type="checkbox"/>	[3]	[4]
Sentirme vigilado hace que cumpla con mayor rapidez mi trabajo	[1]	[2]	[3]	<input checked="" type="checkbox"/>
Me siento tenso cuando habla con mis compañeros de trabajo sobre asuntos laborales	[1]	[2]	[3]	<input checked="" type="checkbox"/>

4. De la siguiente lista de dispositivos, indica cuál intención consideras que les da el personal administrativo (máximo dos respuestas)

	Facilitar el trabajo	Presión laboral	Protección	Vigilancia
Lotus	<input checked="" type="checkbox"/>	[2]	[3]	[4]
Sametime	<input checked="" type="checkbox"/>	[2]	[3]	[4]
SAP	<input checked="" type="checkbox"/>	[2]	[3]	[4]
Teléfono	<input checked="" type="checkbox"/>	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	<input checked="" type="checkbox"/>	[2]	[3]	[4]
Cámaras de vigilancia	[1]	[2]	[3]	<input checked="" type="checkbox"/>
Chegador de huella digital	[1]	<input checked="" type="checkbox"/>	[3]	[4]
Lista de asistencia	[1]	<input checked="" type="checkbox"/>	[3]	[4]
Portaretratos en los escritorios	<input checked="" type="checkbox"/>	[2]	[3]	[4]

CANALES DE COMUNICACIÓN

5. De la siguiente lista de medios de comunicación, indica qué tan frecuente los utiliza para comunicarte con el resto de los colaboradores de la empresa

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Pizarrones	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cocina	[1]	[2]	[3]	[4]
Comunicación interpersonal	[1]	[2]	[3]	[4]
Celular	[1]	[2]	[3]	[4]
Redes sociales (Facebook, WhatsApp, Messenger)	[1]	[2]	[3]	[4]

6. De la siguiente lista de medios de comunicación, qué tan frecuente los utiliza para conocer malas noticias o problemas de la organización

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Pizarrones	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cocina	[1]	[2]	[3]	[4]
Comunicación interpersonal	[1]	[2]	[3]	[4]
Celular	[1]	[2]	[3]	[4]
Redes sociales (Facebook, WhatsApp, Messenger)	[1]	[2]	[3]	[4]

POBLACIÓN

7. Sexo

[1] Mujer [2] ~~Hombre~~

8. Edad

[1] 20 a 24 años
 [2] 25 a 29 años
 [3] 30 a 34 años
 [4] 35 a 39 años
 [5] 40 a 44 años
 [6] 45 a 49 años
~~[7] 50 en adelante~~

9. ¿Cuál es el último grado de estudio que cursaste?

[1] Primaria
 [2] Secundaria
 [3] Bachillerato
~~[4] Licenciatura~~
 [5] Maestría
 [6] Doctorado

10. ¿Cuántos años tienes trabajando en Agfa? 18

11. ¿En cuál área de Agfa trabajas? SERVICIO T.

FOLIO: [] [] [] []

Fecha: [D] [D] / [M] [M] / 2016

Hora: [] [] : [] [] hrs

Lugar de aplicación: _____

Encuestador: _____

INSTRUCCIONES: contesta el instrumento conforme a lo que te vaya solicitando el moderador. La información que proporciones será confidencial y su tratamiento tendrá fines exclusivamente estadísticos. Tu cooperación será muy valiosa para mejorar la comunicación entre el personal operativo y el administrativo.

FILTRO

¿Formas parte del personal operativo de Agfa?

[1] No (terminar entrevista, agradecer y cancelar cuestionario)

[2] Sí (continuar entrevista)

FLUJOS DE INFORMACIÓN

1. ¿Qué tan frecuente comunicas la siguiente información con tus compañeros de trabajo?

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Estratégica (planes, objetivos)	[1]	[2]	(3)	[4]
Normativa (manuales, reglamentos)	[1]	[2]	[3]	(4)
Operativa (labores por realizar)	(1)	[2]	[3]	[4]
Personal	[1]	[2]	[3]	(4)
Malas noticias	[1]	[2]	(3)	[4]
Problemas de la organización	[1]	(2)	[3]	[4]

2. ¿Qué tan frecuente tu jefe comunica la siguiente información contigo y tus compañeros de trabajo?

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Estratégica (planes, objetivos)	[1]	[2]	(3)	[4]
Normativa (manuales, reglamentos)	[1]	[2]	[3]	(4)
Operativa (labores por realizar)	[1]	(2)	[3]	[4]
Personal	[1]	(2)	[3]	[4]
Malas noticias	[1]	(2)	[3]	[4]
Problemas de la organización	(1)	[2]	[3]	[4]

CLIMA ORGANIZACIONAL

3. De la siguiente lista de afirmaciones, señala qué tan de acuerdo o no te encuentras con ellas.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Me han llamado la atención por utilizar los medios de comunicación de la empresa de forma indebida	[1]	[2]	(3)	[4]
He reducido la frecuencia y duración de mensajes por temor a sentirme vigilado	[1]	[2]	(3)	[4]
Me siento libre de expresar mi opinión sobre la empresa	[1]	[2]	(3)	[4]
He disminuido la duración de mis comentarios personales a través de los medios de comunicación de la empresa	[1]	[2]	(3)	[4]
Me siento tenso cuando habla con mis compañeros de trabajo sobre asuntos personales	[1]	[2]	(3)	[4]
Limito mi comunicación en la empresa a asuntos laborales	[1]	(2)	[3]	[4]
Sentirme vigilado hace que cumpla con mayor rapidez mi trabajo	[1]	[2]	(3)	[4]
Me siento tenso cuando habla con mis compañeros de trabajo sobre asuntos laborales	[1]	[2]	(3)	[4]

4. De la siguiente lista de dispositivos, indica cuál intención consideras que les da el personal administrativo (máximo dos respuestas)

	Facilitar el trabajo	Presión laboral	Protección	Vigilancia
Lotus	(1)	[2]	[3]	[4]
Sametime	(1)	[2]	[3]	[4]
SAP	(1)	[2]	[3]	[4]
Teléfono	(1)	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	(1)	[2]	[3]	[4]
Cámaras de vigilancia	[1]	[2]	[3]	(4)
Chegador de huella digital	[1]	[2]	[3]	(4)
Lista de asistencia	(1)	[2]	[3]	(4)
Portaretratos en los escritorios	(1)	[2]	[3]	[4]

CANALES DE COMUNICACIÓN

5. De la siguiente lista de medios de comunicación, indica qué tan frecuente los utiliza para comunicarte con el resto de los colaboradores de la empresa

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Lotus	1	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	2	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	3	[4]
Teléfono	1	[2]	[3]	[4]
Pizarrones	[1]	[2]	[3]	4
Correos electrónicos	1	[2]	[3]	[4]
Cocina	[1]	[2]	[3]	4
Comunicación interpersonal	[1]	2	[3]	[4]
Celular	1	[2]	[3]	[4]
Redes sociales (Facebook, WhatsApp, Messenger)	[1]	[2]	[3]	4

6. De la siguiente lista de medios de comunicación, qué tan frecuente los utiliza para conocer malas noticias o problemas de la organización

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Lotus	1	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	3	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	4
Teléfono	1	[2]	[3]	[4]
Pizarrones	[1]	[2]	[3]	4
Correos electrónicos	1	[2]	[3]	[4]
Cocina	[1]	[2]	[3]	4
Comunicación interpersonal	[1]	2	[3]	[4]
Celular	1	[2]	[3]	[4]
Redes sociales (Facebook, WhatsApp, Messenger)	[1]	[2]	[3]	4

POBLACIÓN

7. Sexo

[1] Mujer [2] Hombre

8. Edad

[1] 20 a 24 años

[2] 25 a 29 años

[3] 30 a 34 años

[4] 35 a 39 años

[5] 40 a 44 años

[6] 45 a 49 años

[7] 50 en adelante

9. ¿Cuál es el último grado de estudio que cursaste?

[1] Primaria

[2] Secundaria

[3] Bachillerato

[4] Licenciatura

[5] Maestría

[6] Doctorado

10. ¿Cuántos años tienes trabajando en Agfa? 15

11. ¿En cuál área de Agfa trabajas? Operaciones

FOLIO: [] [] [] []

Fecha: [] [] / [] [] / 2016

Hora: [] [] : [] [] hrs

Lugar de aplicación: _____

Encuestador: _____

INSTRUCCIONES: contesta el instrumento conforme a lo que te vaya solicitando el moderador. La información que proporciones será confidencial y su tratamiento tendrá fines exclusivamente estadísticos. Tu cooperación será muy valiosa para mejorar la comunicación entre el personal operativo y el administrativo.

FILTRO

¿Formas parte del personal operativo de Agfa?

[1] No (terminar entrevista, agradecer y cancelar cuestionario)

[2] Sí (continuar entrevista)

FLUJOS DE INFORMACIÓN

1. ¿Qué tan frecuente comunicas la siguiente información con tus compañeros de trabajo?

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Estratégica (planes, objetivos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Normativa (manuales, reglamentos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Operativa (labores por realizar)	[1]	[2]	[3]	[4]
Personal	[1]	[2]	[3]	[4]
Malas noticias	[1]	[2]	[3]	[4]
Problemas de la organización	[1]	[2]	[3]	[4]

2. ¿Qué tan frecuente tu jefe comunica la siguiente información contigo y tus compañeros de trabajo?

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Estratégica (planes, objetivos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Normativa (manuales, reglamentos)	[1]	[2]	[3]	[4]
Operativa (labores por realizar)	[1]	[2]	[3]	[4]
Personal	[1]	[2]	[3]	[4]
Malas noticias	[1]	[2]	[3]	[4]
Problemas de la organización	[1]	[2]	[3]	[4]

CLIMA ORGANIZACIONAL

3. De la siguiente lista de afirmaciones, señala qué tan de acuerdo o no te encuentras con ellas.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Me han llamado la atención por utilizar los medios de comunicación de la empresa de forma indebida	[1]	[2]	[3]	[4]
He reducido la frecuencia y duración de mensajes por temor a sentirme vigilado	[1]	[2]	[3]	[4]
Me siento libre de expresar mi opinión sobre la empresa	[1]	[2]	[3]	[4]
He disminuido la duración de mis comentarios personales a través de los medios de comunicación de la empresa	[1]	[2]	[3]	[4]
Me siento tenso cuando habla con mis compañeros de trabajo sobre asuntos personales	[1]	[2]	[3]	[4]
Limito mi comunicación en la empresa a asuntos laborales	[1]	[2]	[3]	[4]
Sentirme vigilado hace que cumpla con mayor rapidez mi trabajo	[1]	[2]	[3]	[4]
Me siento tenso cuando habla con mis compañeros de trabajo sobre asuntos laborales	[1]	[2]	[3]	[4]

4. De la siguiente lista de dispositivos, indica cuál intención consideras que les da el personal administrativo (máximo dos respuestas)

	Facilitar el trabajo	Presión laboral	Protección	Vigilancia
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cámaras de vigilancia	[1]	[2]	[3]	[4]
Chegador de huella digital	[1]	[2]	[3]	[4]
Lista de asistencia	[1]	[2]	[3]	[4]
Portaretratos en los escritorios	[1]	[2]	[3]	[4]

CANALES DE COMUNICACIÓN

5. De la siguiente lista de medios de comunicación, indica qué tan frecuente los utiliza para comunicarte con el resto de los colaboradores de la empresa

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Pizarrones	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cocina	[1]	[2]	[3]	[4]
Comunicación interpersonal	[1]	[2]	[3]	[4]
Celular	[1]	[2]	[3]	[4]
Redes sociales (Facebook, WhatsApp, Messenger)	[1]	[2]	[3]	[4]

6. De la siguiente lista de medios de comunicación, qué tan frecuente los utiliza para conocer malas noticias o problemas de la organización

	Muy frecuente	Algo Frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Lotus	[1]	[2]	[3]	[4]
Sametime	[1]	[2]	[3]	[4]
SAP	[1]	[2]	[3]	[4]
Teléfono	[1]	[2]	[3]	[4]
Pizarrones	[1]	[2]	[3]	[4]
Correos electrónicos	[1]	[2]	[3]	[4]
Cocina	[1]	[2]	[3]	[4]
Comunicación interpersonal	[1]	[2]	[3]	[4]
Celular	[1]	[2]	[3]	[4]
Redes sociales (Facebook, WhatsApp, Messenger)	[1]	[2]	[3]	[4]

POBLACIÓN

7. Sexo

[1] Mujer [2] Hombre

8. Edad

[1] 20 a 24 años

[2] 25 a 29 años

[3] 30 a 34 años

[4] 35 a 39 años

[5] 40 a 44 años

[6] 45 a 49 años

~~[7] 50 en adelante~~

9. ¿Cuál es el último grado de estudio que cursaste?

[1] Primaria

[2] Secundaria

[3] Bachillerato

[4] Licenciatura

[5] Maestría

[6] Doctorado

10. ¿Cuántos años tienes trabajando en Agfa? 9

11. ¿En cuál área de Agfa trabajas? Operaciones