
Universidad Empresarial “Siglo 21”

Trabajo de Seminario final en Psicología con
orientación organizacional

Proyecto de Aplicación Profesional:

Grupo Operativo en la empresa

“Repuestos” S.A.

(Nombre ficticio)

Alumna: Lucía Guevara -PSI: 331

Comisión evaluadora: Lic. Aldo Dante Cardone

Dr. Eduardo Bologna

Córdoba, Octubre de 2004

“Un periodista realizó una entrevista a S. Freud en su exilio de Londres unos meses antes de su muerte. En el desarrollo de la charla le lanzó la que hoy podíamos entender como la pregunta del millón o la cuestión que pensaba que serviría como síntesis de su pensamiento: *¿qué variables serían las esenciales para llegar a ser una persona madura y con una buena salud psíquica?* El propio entrevistador, influido quizás por estereotipos y prejuicios respecto al contertulio, reconoció que esperaba un denso y largo discurso del padre del psicoanálisis en el que sentara cátedra sobre la estructura de la psique y los principios fundamentales de la salud mental.

Freud simplemente respondió con dos términos: Amar y trabajar.”

Agradecimientos

- A Dios, por darme las posibilidades de haber recorrido este camino.*
- A mis tíos Omar, Walter y Jorge por su fundamental apoyo económico y emocional. Gracias por “invertir” y confiar en mí. Sin ellos, esto no habría sido posible.*
- A la universidad por su calidad académica, a la Lic. Braganza por su constante preocupación sobre nosotros, los alumnos.*
- A los docentes de toda la carrera que han sido fuente de admiración e inspiración y han dejado una impronta imborrable.*
- A los integrantes de mi comisión evaluadora Dante Cardone y Eduardo Bologna por su paciencia y estímulo.*
- A todos aquellos profesores que he perseguido y atosigado con consultas sobre este trabajo, muchas gracias por su tiempo y recomendaciones, ellos son: Ana Faas, Felipe Curtó y Jorge Jaimez.*
- A mis compañeras quienes han sido una enorme contención para mí.*
- A Marta Tenaglia y Norberto Rochetti por contactarme con la empresa objeto de este trabajo.*
- A las autoridades de la empresa “Repuestos S.A.” así como a sus empleados por haberme brindado un lugar, información, tiempo y cordialidad.*
- A Silvia Spacessi y Stella Maris Robert, un especial agradecimiento.*
- A mi papá por haber sido una de las motivaciones de mi elección de carrera.*
- A mi mamá por su total e incondicional apoyo y fuente de seguridad emocional.*
- A mis hermanos por señalarme el camino y enseñarme con el ejemplo.*
- A mi marido, Federico por sus consejos, su paciencia, su contención y su apoyo.*
- A a mi hijos Santiago y Lorenzo (que está en la panza) por el tiempo que este trabajo les ha quitado...*
- A todos aquellos que involucré gracias, gracias, y más gracias, porque no creo en el trabajo individual sino que todos somos partícipes de una u otra manera de este producto final.*

Índice

Introducción.....	6
Marco Contextual.....	7
Organigrama formal: Entregado por la empresa (Octubre, 2004)	9
Información de la empresa	10
Definición del Problema	11

PARTE I

Objetivos	13
Objetivo General	13
Objetivos Específicos	13
Metodología.....	14
Acciones del diagnóstico	14
Estructura de elaboración de los instrumentos.....	19
Cuarta Intervención: Entrevista Final	25
Resultados obtenidos	27
Entrevistas Semidirigidas.....	27
Organigrama real: Según entrevistas de descripciones de puestos	33
Resultados cuestionario:”Comunicación y relaciones en el trabajo”	36
Resultados instrumento de frases incompletas:”Dinámica del trabajo”	41
Conclusiones del diagnóstico	43

PARTE II

Objetivos	49
Objetivo General	49
Objetivos Específicos	49
Fundamentación de la formación de un grupo operativo en la empresa “Repuestos S.A.”	50
Antecedentes	53
Marco Teórico	55
Organización y relaciones interpersonales.....	55
Los grupos en las organizaciones	55
Grupo operativo.....	66

Análisis de grupo operativo	68
Esquema del cono invertido	73
Roles en los grupo operativos	74
Formulación de la propuesta:	76
Proyecto de aplicación profesional.....	77
Proyecto de mejoramiento de la calidad de las relaciones interpersonales	77
Desarrollo de actividades.....	80
Cronograma tentativo:.....	93
Evaluación	93
Evaluación	94
Presupuesto.....	95
Impacto del proyecto.....	95
Bibliografía	96
Páginas Web consultadas.....	98

ANEXO

Instrumentos	101
Información recolectada.....	115
Descripciones de Puestos	124
Respuestas a los instrumentos.....	150
Análisis de los resultados del cuestionario: “Comunicación y relaciones en el trabajo”	178
Instrumentos respondidos: Frases incompletas “Dinámica del trabajo”	187
Análisis de resultados: Frases incompletas: “Dinámica del trabajo”	190
Desarrollo entrevista final	195

Introducción

En el siguiente trabajo, a partir de un diagnóstico realizado en el área administrativa de la empresa “Repuestos S.A.”, se presenta un proyecto de aplicación con la finalidad de modificar aquellos aspectos que se encontraron como conflictivos. Estos fueron las relaciones interpersonales entre los empleados del área. La demanda se formuló enunciando problemas en cuanto a la asignación y ejecución de tareas, y posteriormente se mencionaron problemas en las relaciones interpersonales cuyas causas se atribuyeron a la comunicación y al estilo de liderazgo ejercido. El diagnóstico, por lo tanto, tuvo como finalidad detectar la calidad de las relaciones interpersonales considerando como aspectos influyentes de las mismas la asignación y distribución de tareas, la comunicación y el estilo de liderazgo ejercido. Como metodología de diagnóstico se emplearon entrevistas de descripciones de puestos, entrevistas semidirigidas al personal jerárquico del área, y dos instrumentos de recolección de información uno de ellos sobre comunicación y relaciones, y el otro sobre distintos aspectos del trabajo. Los resultados de los instrumentos coincidieron ampliamente en cuanto a que las relaciones interpersonales del área administrativa no son óptimas para su funcionamiento, como tampoco lo son para la satisfacción del personal que trabaja en ella. Muchas de las ineficacias del trabajo son producidas por la falta de comunicación en las relaciones ya que éstas no son buenas. Por lo tanto, como propuesta se diseñó un proyecto de aplicación de un grupo operativo (tomado de la teoría de Enrique Pichón Riviere, 1985) integrado por los empleados. Como tarea explícita se realizarán análisis de los procesos y la información necesaria para trabajar en el área administrativa en forma eficiente. Según esta teoría, la tarea implícita del quehacer grupal, en función de la tarea explícita mejorará las relaciones interpersonales de sus miembros. Finalmente, se presenta un anteproyecto de las acciones a realizar para llevar adelante la propuesta de aplicación profesional, que se infiere luego del marco teórico investigado.

Marco Contextual

La psicología organizacional realiza diferentes acciones en la actualidad, siendo su inserción dentro del área laboral cada día más evidente. Esto se debe, entre otros factores, a una creciente concientización de los directivos de instituciones y empresas con respecto a la valorización de los recursos humanos como una diferenciación en relación a otras organizaciones. A partir de ello, comienzan a realizar su gestionamiento profesionales especializados como licenciados en recursos humanos y psicólogos organizacionales.

Zepeda Herrera en su libro “Psicología Organizacional” (1999, p.4) expone:

“Sin lugar a dudas, la importancia de la Psicología Organizacional consiste en que nos ha permitido comprender los fenómenos humanos al interior de la organización y en sus relaciones con el resto del sistema organizacional”

Los fenómenos humanos estudiados en esta área hacen referencia principalmente a: comunicación, motivación, selección, capacitación y evaluación del personal, entre otros. Cuando desde la organización se hace un pedido de intervención a un psicólogo, éste es encasillado en una demanda determinada. Schlemenson (1987, p.60) lo describe de la siguiente manera:

“El establecimiento de la relación de consulta entre la organización y el analista organizacional implica un proceso interpersonal que si es satisfactorio permite la consolidación de una verdadera relación de colaboración”

Para la realización de un Proyecto de Aplicación Profesional (P.A.P) como trabajo final de la carrera de psicología con orientación organizacional, se da la posibilidad de ensayar el futuro rol como consultor de una empresa respondiendo a una demanda de la misma con la **elaboración de un proyecto**. Esto permite aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, obtener experiencia e iniciar un proceso de aprendizaje durante su realización.

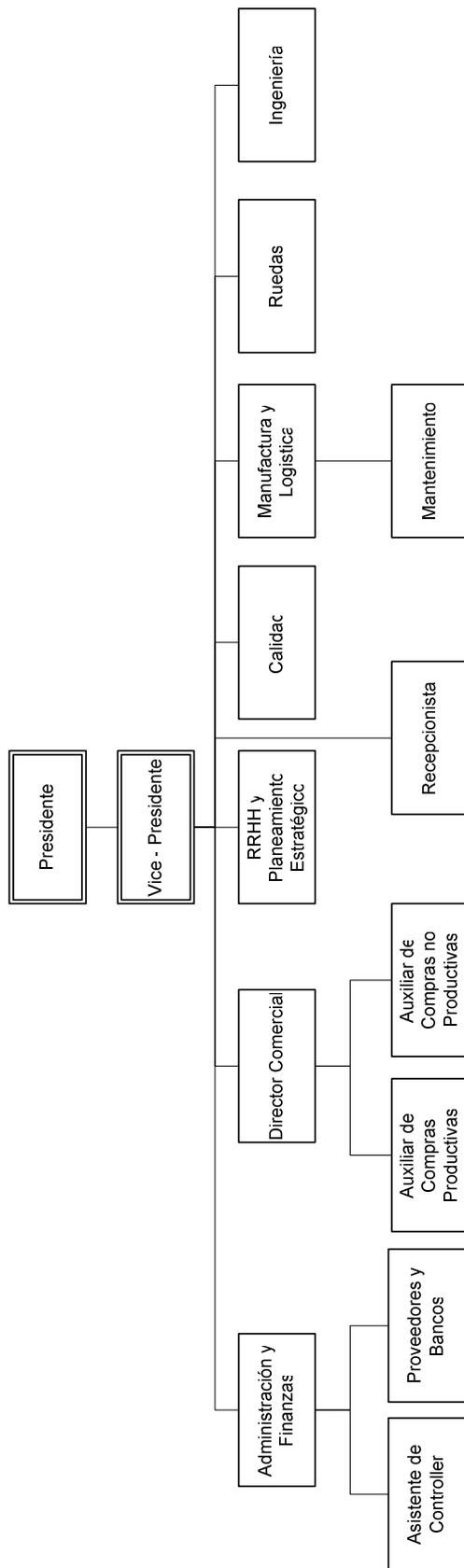
Al comenzar el trabajo, se hizo una búsqueda de empresas que, aparentemente, necesitaran de aportes concretos de la psicología organizacional. Se eligió la compañía sobre la que se formuló el proyecto debido a que, entre otros aspectos, en su área de Recursos Humanos no cuentan con psicólogos organizacionales.

Cabe destacar que, el pedido formal inicial fué el de la necesidad de la realización de descripciones de puestos del área administrativa de la empresa. Pero, a medida que se avanzó en subsiguientes contactos, se fueron enunciando problemas referidos a las relaciones interpersonales de los empleados. Se mencionaban como posibles causas de los mismos, la comunicación y el liderazgo implementado. Se resolvió, entonces, incluir a las descripciones de puestos un relevamiento de estas pautas de comunicación, y del estilo de liderazgo considerando su incidencia con respecto a la calidad de las relaciones interpersonales del área en cuestión.

Es a partir de esto, que la finalidad de este trabajo es, a partir de una descripción de la calidad de las relaciones interpersonales que surgen en el área administrativa, diseñar una estrategia de intervención que estimule a un mejoramiento de las mismas. Schlemenson (1987) plantea que se pueden distinguir dos planos en la interacción de los miembros en una organización. Uno de ellos son los procesos interpersonales en donde se presentan mecanismos de identificación, motivaciones y ansiedades. Es en este plano en donde se realizará el análisis del estilo de liderazgo, las pautas de comunicación y el tipo de relaciones interpersonales que se establecen. El otro plano formulado por el autor, es descripto como un sistema sancionado explícito e implícito de roles que conforman la estructura organizacional en donde se definen las tareas. Es en éste, en donde se ubicarán las descripciones de puestos y su correspondiente análisis. También es en este nivel que se coloca el organigrama formal entregado por la empresa en donde se grafica la estructura del área a diagnosticar (Pág.9).

Una vez finalizado el diagnóstico se realizará un **proyecto de aplicación**. Si bien, puede parecer extenso el análisis de los datos, su realización resultó fundamental para una cuidadosa elaboración del proyecto.

Organigrama formal: Entregado por la empresa (Octubre, 2004)



Información de la empresa

La empresa que formula su demanda será llamada en el siguiente trabajo con el nombre ficticio de: “Repuestos S.A.”. Esta condición ha sido pedida por sus autoridades con la finalidad de proteger la confidencialidad de los datos. La información que se puede dar a conocer, a fin de ubicar al lector, es que se trata de una multinacional del rubro metalmecánica. Es una autopartista con una marcada trayectoria que se dedica a la elaboración y ventas de sus productos (principalmente mecanizados de precisión y llantas de aleación) a las principales empresas terminales de la región y con proyección hacia los mercados del mundo desarrollado.

Su inicio fue en la década del sesenta como una tornería que se encontraba ubicada en un barrio de la ciudad de Córdoba. Posteriormente, se trasladó a unas instalaciones de mayor tamaño a las afueras de la ciudad (lugar donde actualmente se encuentra) convirtiéndose en el año 1990 en “Repuestos S.A.” momento en el cual comienza a experimentar un significativo crecimiento.

En el año 2000 la empresa fue adquirida por “Internacional Incorporation” lo que la hizo avanzar en la profesionalización de su organización. También manifestó un progreso en la realización de inversiones para nuevos mercados. Esta evolución está comprendida dentro de un marco en el cual: *“la satisfacción del cliente y el reconocimiento de “Repuestos S.A.” como un proveedor de categoría mundial es la consigna permanente”*.

En la organización trabajan 160 personas en tres turnos de producción. Su misión es definida de la siguiente manera:

“Nuestra misión es proveer mecanizados de precisión, llantas de aleación y servicios requeridos para satisfacer los requerimientos de nuestros clientes en calidad, performance y precios competitivos”

A partir del año 2004 el compromiso ambiental de la firma se adecua a la Norma ISO 1400 de Sistema de Gestión Ambiental.

Definición del Problema

*¿Cómo mejorar las relaciones interpersonales del personal del área
administrativa de la empresa “Respuestos S.A.”?*

PARTE I

Objetivos

Objetivo General

Detectar la calidad de las relaciones interpersonales que se dan en el área administrativa de la empresa “Repuestos S.A.” en base a la distribución de tareas, la comunicación y el estilo de liderazgo.

Objetivos Específicos

- Describir cada uno de los puestos que hay en el área mencionada.
- Releva las pautas comunicacionales y la modalidad de relaciones que se establecen entre las personas que se desempeñan en cada puesto.
- Identificar el estilo de conducción que es utilizado.
- Analizar las relaciones interpersonales entre los empleados del área.

Metodología

Acciones del diagnóstico

Para poder cumplir con los objetivos propuestos se realizará un diagnóstico del área administrativa contextualizada en el marco de la empresa general para, de esta manera, inferir la calidad de las relaciones interpersonales existentes. Antes de comenzar con su desarrollo es importante considerar lo que Rodríguez en su libro “Diagnóstico Organizacional” (1999, p. 74) formula:

“El consultor debe hacer notar que un diagnóstico es ya una instancia de intervención, razón por la cual, si no hay una decisión efectiva de introducir cambios en la organización, puede resultar más aconsejable no iniciar un proceso diagnóstico”.

Este es un aspecto que fue aclarado ante las personas que realizaron la demanda ya se que debe intentar cuidar la generación de expectativas y ansiedades por parte de los empleados.

La información fue recolectada en ocho visitas a la empresa. En todas ellas el clima de recepción fue agradable y entusiasta. Los tres primeros encuentros estuvieron dedicados a la formulación de la demanda, elaboración del plan de acción, y finalmente su aprobación por parte de las autoridades.

En el cuarto encuentro se realizaron entrevistas semidirigidas a los puestos jerárquicos involucrados: “encargada de recursos humanos” y “gerente administrativo y financiero”. En dicha instancia se realizó una entrevista más, que no había sido programada con anterioridad, debido a que el entrevistado fue un contador que se incorporaba a la empresa en forma reciente para desempeñarse en un puesto de “asesor” del área.

En la quinta visita se tomaron las entrevistas de descripciones de puestos a cada uno de los integrantes del área administrativa. Estos datos fueron recolectados en forma conjunta con el reciente “asesor” del área quien pidió estar presente y contó con autorización de la “encargada de recursos humanos” para ello.

En el sexto encuentro se aplicó a cada uno de los empleados en forma simultánea y anónima, el cuestionario de “Comunicación y relaciones en el trabajo” y el instrumento de frases incompletas “Dinámica del trabajo”. Participaron en su completamiento también el “gerente administrativo y financiero”, y el “asesor” quienes lo hicieron en forma voluntaria.

El séptimo encuentro fue una entrevista con la “encargada de recursos humanos”. Tuvo como finalidad indagar sobre información faltante así como la consulta de dudas que fueron surgiendo durante la realización del diagnóstico. Además, fue en esta instancia en la que se completaron las “Especificaciones de los Puestos” (correspondientes a lo formularios de “Descripciones de Puestos”).

La octava y última visita, fue para entregar el diagnóstico y el proyecto de acción a quienes formularon la demanda inicial: el “vice- presidente de la compañía” y la “encargada de recursos humanos”. Queda pendiente la realización de una devolución a los empleados del área administrativa.

En la elaboración de los instrumentos de recolección se tuvo especial cuidado para que sean congruentes a los objetivos diagnósticos. Se tuvo en cuenta como una estrategia de validación de la información que cada uno de ellos permitiese confrontar las respuestas de los diferentes participantes del proceso. Esto permitió cruzar información para corroborar la veracidad de las respuestas.

Finalmente es importante destacar, que la confidencialidad de la información recogida en cada una de las intervenciones, fue enunciada desde un primer momento y con cada uno de los participantes.

Primer Intervención: Entrevistas Semidirigidas

Realización de entrevistas semidirigidas a: “encargada de recursos humanos” de la empresa (quien formuló la demanda junto al vicepresidente), al ocupante del puesto de “administración y finanzas” (quien es responsable del personal del área administrativa) y a una persona que se incorporó recientemente explicitando desempeñarse en el área como “asesor”.

VARIABLES A MEDIR: Tareas que desempeña cada uno de sus miembros, tipo de liderazgo ejercido, vías de comunicación utilizados y relaciones interpersonales de los empleados del área.

Es importante destacar que en las entrevistas se hicieron más preguntas que aquellas solamente enfocadas a los aspectos antes expuestos. Esto es debido a que, para poder realizar un análisis situacional de las relaciones interpersonales, es necesario no perder de vista la empresa y sus características.

INDICADORES PARA MEDIR LAS VARIABLES: Son las respuestas que se dan a las preguntas en la entrevista. Estos indicadores son de índole cualitativo debido a que se releva la percepción de la personas. Los datos obtenidos se analizaron con la técnica de “Análisis de contenido”.

Duración estimada de cada entrevista: Una hora.

ELEMENTOS A UTILIZAR: La empresa no autorizó el uso de grabadora con la explicación de que ésta tendría un efecto inhibitor en las personas

Fecha, hora y lugar de realización de la entrevista: 10 de noviembre de 2004. En las oficinas de la empresa, distribuídas dentro del horario de trabajo de los entrevistados.

14:00- “Encargada de recursos humanos”

15:00- “Gerente de administración y finanzas”

16:00- “Asesor”

(Entrevistas aplicadas. Ver Anexo “Metodología: Instrumentos” .Pág.: 101, 102 y 103).

Segunda Intervención: Descripciones de Puestos

Realización de entrevistas de descripciones de puestos junto al ocupante del puesto “asesor” a cada uno de los integrantes del área administrativa.

Variable a medir: El puesto que ocupa cada persona, relaciones con los compañeros de trabajo y con sus superiores.

Indicadores para medir la variable: Datos principales del puesto, sus aspectos contextuales, su contenido (objetivo, tareas y funciones), las responsabilidades que implica, el tipo de relación que se establecen dentro y fuera de la empresa.

Instrumento a utilizar: Formulario de descripciones de puesto. (Tomado del apunte de la Cátedra de: “Diseño y Evaluación de Puestos” de la docente Tejerina, S. (2003) de la Carrera de Psicología y Recursos Humanos de la Universidad Empresarial “Siglo 21”).

El original tuvo las siguientes modificaciones:

1) Se agregaron en la parte final, preguntas semidirigidas referidas a las relaciones entre compañeros y con supervisores.

2) Se extrajo la parte de “Especificaciones del puesto” para que fuese completada en la entrevista final por la “encargada de recursos humanos” debido a que allí se indaga acerca de las condiciones y requerimientos que deben cumplir los empleados para desempeñarse en los puestos.

Duración estimada de cada entrevista: Media hora.

Elementos a utilizar: No se autorizó el uso de grabadora por los motivos expuestos anteriormente.

Fecha, hora y lugar de realización de la entrevista: 12 de noviembre de 2004. En las oficinas de la empresa, distribuídas en la siguiente manera (realizadas dentro del horario de trabajo)

14:00- Entrevista de descripción de puesto: “Recepcionista”

14:30- Entrevista de descripción de puesto: “Compras”

15:00- Entrevista de descripción de puesto: “Compras y comercio exterior”

16:00- Entrevista de descripción de puesto: “Cuentas a pagar”

16:30- Entrevista de descripción de puesto: “Asistente de Controller”

(Formulario de descripción de puesto. Ver Anexo “Metodología: Instrumentos”.Pág:
104.)

Tercera Intervención: Aplicación de Cuestionario e Instrumento de frases incompletas

Aplicación autoadministrada a todos los empleados del área, de un cuestionario de relevamiento de pautas de comunicación empleadas, y de un instrumento de frases incompletas relacionado a distintos aspectos del trabajo. Se interesaron en su completamiento también los ocupantes de los puestos “asesor” y “administración y finanzas”.

Variables a medir: Comunicación y relaciones en el trabajo. Distintos aspectos del trabajo estilo de liderazgo ejercido, relaciones interpersonales entre compañeros y supervisor, percepción de problemas, etc... El análisis que se realizará de dichas variables será cualitativo.

Indicadores para medir la variable: El cuestionario fue elaborado a partir de la teoría de los cinco axiomas de la comunicación humana expuestas en el libro de Watzlawick, Bavelas y Jackson. (1993) “Teoría de la comunicación humana”. Por lo tanto, cada enunciado mide el grado de acuerdo en ciertos comportamientos que establecen un tipo de relación comunicacional.

En el Instrumento de frases incompletas es a partir de ciertas formulaciones que los participantes deben completar según su percepción relacionada al tema en cuestión.

Duración estimada para completar los instrumentos expuestos: 30 minutos.

Fecha, hora y lugar de aplicación de los cuestionarios: 25 de noviembre de 2004, 16:00 hs. Oficinas de la empresa.

(Cuestionario “Comunicación y relaciones en el trabajo” e instrumento de frases incompletas “Dinámica del trabajo”. Ver Anexo: “Metodología: Instrumentos”.Pág: 108 y 113.)

Estructura de elaboración de los instrumentos.

Cuestionario: Comunicación y relaciones en el trabajo

El siguiente cuestionario fue elaborado tomando como referencia los postulados acerca de la comunicación formulados por Watzlawick et al (1993). En este enfoque se pone énfasis

en el estudio de la comunicación en su aspecto pragmático, es decir, como ésta afecta a la conducta y, a su vez, en el establecimiento de relaciones interpersonales.

Axioma 1 : No hay no- comunicación

La comunicación se establece extendiendo el ámbito lingüístico e incorporando lo conductual y lo contextual. Waztlawick et al (1993, p.50) lo expresa de la siguiente manera:

*“...una vez que se acepta que toda conducta es comunicación, ya no manejamos una unidad-
mensaje monofónica, sino mas bien con un conjunto fluido y multifacético de muchos modos
de conducta-verbal, tonal, postural, contextual, etc.-todos los cuales limitan el significado de
los otros.”*

Por lo tanto, en la incorporación de la dimensión conductual en el proceso comunicacional, resulta imposible no comunicarse con los demás aún cuando no se quiera hacerlo. Ya que con la conducta se emitirán diversidad de mensajes. El silencio de no responder frente a una pregunta o establecimiento de comunicación es una clara señal de que no hay un interés en participar de la misma, de esta manera, se está comunicando algo al respecto por más que verbalmente no sea explicitado.

Los comportamientos empleados frente a la imposibilidad de no comunicarse son descriptos a continuación. Cada uno de ellos, es seguido por un enunciado perteneciente al cuestionario.

➤ Rechazar explícitamente la comunicación

Enunciado n:2) “Frente a una pregunta incómoda o tema delicado prefiero decir directamente que no quiero emitir opinión”.

➤ Aceptar a desgano la comunicación

Enunciado n:7) “Cuando se me pide una opinión, por más que me resulte incómodo y no tenga ganas, la doy”.

➤ Descalificar la comunicación

Enunciado n: 18) “Cuando un asunto se pone pesado y no tengo ganas de hablarlo, lo mejor es hacer chistes, no tomarlo en serio y cambiar de tema”.

- Creación de un síntoma como comunicación

Enunciado n: 12) “Cuando hay que hablar acerca de cuestiones delicadas me agarran náuseas, dolor de cabeza y no puedo hacerlo”.

Axioma 2 : Toda comunicación posee un nivel de contenido y un nivel de relación.

Watzlawick et al (1993, p.52) dice:

“...una comunicación no sólo transmite información sino que, al mismo tiempo, impone conductas.”

El nivel de contenido de una comunicación determinada hace referencia al mensaje que se emite, a la información. Mientras que, el nivel relacional implica la manera en que debe ser entendido dicho mensaje y la relación que se establece a partir del mismo. El nivel de contenido es el “Qué se dice”, mientras que el nivel relacional es el “Cómo se lo dice”.

A partir de estos aspectos se pueden dar las siguientes combinaciones, las cuales son seguidas por enunciados pertenecientes al cuestionario.

- Acuerdo comunicacional en la definición de la relación y a nivel del contenido

Enunciado n:1) “Me llevo bien solamente con la gente que piensa como yo”

- Desacuerdo comunicacional en la definición de la relación y en el nivel del contenido

Enunciado n: 13) “Sé que nunca voy a entenderme con las personas que me llevo mal.”

- Desacuerdo comunicacional en la definición de la relación pero no en el nivel de contenido

Enunciado n: 10) “Es posible llevarse mal, pero coincidir en las ideas”

- Acuerdo comunicacional en la definición de la relación pero desacuerdo a nivel del contenido

Enunciado n: 17) “Con él (o ella) me llevo fantásticamente, aunque pensemos de maneras muy distintas.”

- A nivel de contenido uno de los participantes de la comunicación se ve en la obligación de dudar de sus percepciones a fin de mantener una relación vital con el otro.

Enunciado n: 16) “Por más que sea disparatado, si lo dice “X” debe aceptarse y aprobarse.”

- Utilización de la desconfirmación de la definición de sí mismo que da uno de los participantes de la comunicación

Enunciado n: 11) “Hay personas dentro de mi trabajo que para mi no existen, por lo tanto lo que tengan para decir no me interesa “.

Axioma 3 : Toda comunicación implica la puntuación de las secuencias de mensajes de sus participantes

La comunicación es entendida como una secuencia de intercambios de mensajes. Los participantes perciben este intercambio enfatizando determinados aspectos, puede ser considerando sólo aquellos mensajes que son propios:

Enunciado n: 5) “En una situación dada explico mi punto de vista porque sé que es el correcto”.

También puede ser entendida la secuencia comunicacional en su totalidad puntuándose los mensajes del otro participante:

Enunciado n: 15) “En la dinámica de mi trabajo intento tener siempre en cuenta el punto de vista de los demás, por más que esto me signifique un esfuerzo”.

Axioma 4 : Toda comunicación es establecida en forma digital como analógica.

“Los seres humanos se comunican tanto digital como analógicamente. El lenguaje digital cuenta con una sintaxis lógica sumamente compleja y poderosa pero carece de una semántica adecuada en el campo de la relación, mientras que el lenguaje analógico posee una semántica

adecuada en el campo de la relación pero no una sintaxis adecuada para la definición inequívoca de la naturaleza de las relaciones.”

Watzlawick et al (1993, p.68)

En este axioma se formula la diferenciación entre lo verbal (lo “Digital”) y lo no-verbal (lo analógico) de una comunicación. Estos aspectos no siempre son coherentes ya que verbalmente se puede estar explicitando un mensaje mientras que corporalmente se emite lo contrario. La cita de los autores hace referencia también a que en muchas situaciones no se encuentran palabras para expresar afectos o relaciones que sí encuentran manifestación a través de lo corporal. En el cuestionario este axioma fue explorado de la siguiente manera:

- Aceptación de aspectos analógicos en la comunicación:

Enunciado n: 14) “Me molesta “el tono y la manera” que se emplean para decir cosas que podrían expresarse de otra forma”.

- Diferenciación entre lo digital y analógico para emitir un mensaje:

Enunciado n: 4) “Cuando expongo una idea creo que es mejor que mis sentimientos no interfieran en la formulación de la misma”.

- Diferenciación entre lo digital y analógico para recibir un mensaje:

Enunciado n: 9) “Para mí lo importante es que el mensaje llegue, no me fijo en el modo ni dejo que me afecten determinados tratos”.

- Detección de contradicciones entre el contenido digital y el analógico:

Enunciado n: 6) “A veces pasa que se dice que está todo bien, sin embargo uno queda angustiado”.

Axioma 5 : Toda comunicación se da en función del establecimiento de dos tipos de relaciones simetría y complementariedad

La Teoría de la Comunicación Humana plantea que en toda comunicación siempre se encuentran en juego el establecimiento de estos dos tipos de relaciones. Es beneficioso que estas sean flexibles y que en determinados momentos se adopte una de ellas, mientras que en

otros momentos se utilice la otra. El problema surge cuando una de ellas se rigidiza adoptando las siguientes formas:

- “Complementariedad Rígida”: Socialmente, en el ámbito laboral la complementariedad es formulada como la relación jefe-subordinado. Se pautaría una relación de complementariedad rígida en un tipo de liderazgo autoritario y autocrático, en donde no se dan posibilidades de opinión, sino que sólo hay que obedecer. En el cuestionario, el grado de acuerdo en el establecimiento de este tipo de relación es evaluado a partir del siguiente enunciado:

Enunciado n: 3) “Todo lo que diga mi superior es incuestionable porque él lo dice”.

- “Escalada Simétrica”: Es la relación que se plantea a partir de una simetría de lugares (por ejemplo colegas, que tienen simetría de conocimientos) y de la cual comienza a surgir una competencia agresiva, cada vez mas fuerte (por eso se denomina escalada). El siguiente enunciado explora esta pauta de relación:

Enunciado n: 8) “Me gusta demostrar que tengo ciertos conocimientos a mis compañeros y fomentar la competencia”.

Es a partir de los cinco axiomas expuestos anteriormente que se elaboraron los enunciados que conforman el cuestionario “Comunicación y relaciones en el trabajo “. Las opciones de respuesta que se pautaron para el mismo fueron las siguientes:

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

Es importante destacar, que se no se agregó una quinta opción intermedia (Por ejemplo: “Ni acuerdo, ni en desacuerdo”) con la finalidad de eliminar la tendencia central de las respuestas debido a las características del cuestionario, su contenido, el contexto de su aplicación y el tamaño de la muestra.

Instrumento frases incompletas: “Dinámica del trabajo”

Este instrumento de recolección de información fue elaborado utilizando como inspiración el “Test de frases incompletas” de Bohoslavsky (1974) que se aplica en orientación vocacional. Posee la característica de que la primera parte de la frase se encuentra estructurando una situación determinada que debe ser definida por la persona que la completará. Esta elección de la finalización de las frases formuladas, estará influenciada por la personalidad del participante, sus experiencias, sus creencias y opiniones. Es decir que implica un espacio para el desarrollo de la subjetividad. El relevamiento de información se realizó en relación a los siguientes indicadores. Las respuestas se analizaron por medio de la técnica de “Análisis de contenido”.

➤ Reconocimiento:

La valoración de mis conocimientos en mi puesto de trabajo es.....

Mis opiniones a la hora de tomar ciertas decisiones.....

Mis capacidades en mi trabajo están.....

➤ Conflicto:

En caso de recibir órdenes contrapuestas yo.....

Cuando surgen inconvenientes lo mejor es.....

Los inconvenientes que siempre se repiten son.....

➤ Información:

La información que recibo casi siempre es.....

➤ Liderazgo:

El estilo de supervisión que recibo en mi puesto de trabajo es.....

➤ Significado otorgado al trabajo:

Mi trabajo para mí significa.....

Cuarta Intervención: Entrevista Final

Realización de una entrevista final a la “encargada de recursos humanos” a los fines de completar la sección de “Especificaciones de los puestos” en la que se exponen los requerimientos objetivos que debe tener una persona para trabajar. Se cuestionó acerca de

aquellas condiciones que deberían cumplir sus ocupantes para desempeñarse óptimamente. Esta información resulta útil para la empresa debido a que, entre otros aspectos, permite la elaboración de un perfil, para un futuro proceso de selección de personal.

Esta instancia también resultó conveniente para completar información faltante y esclarecer dudas que surgieron.

Duración estimada de la entrevista de consulta: 30 minutos.

Elementos a utilizar: No se permitió grabadora. Se utilizó la información recolectada hasta el momento que precisaba aclaraciones o recabar mayores datos. Para los fines anteriormente expuestos se completó la parte de “Especificaciones del puesto” del formulario de descripciones de puestos.

Fecha, hora y lugar de realización de la entrevista: 6 de diciembre de 2005, 16:00 hs. Oficinas de la empresa.

(Formulario “Especificaciones del puesto”. Ver Anexo “Metodología: Instrumentos”.Pág: 110)

Resultados obtenidos

Entrevistas Semidirigidas

Los datos que otorgan las entrevistas semidirigidas realizadas a la encargada de recursos Humanos, el ocupante del puesto administración y finanzas y el ocupante del puesto asesor son:

- ***En cuanto al Objetivo de la empresa:*** Hay coherencia en las respuestas dadas en referencia a dicho aspecto aunque éstas son planteadas desde distintos ángulos. Se hace mención en cuanto a que el objetivo de la empresa es posicionarse como líder en el mercado, otro objetivo es planteado como satisfacer al cliente, también se formula el objetivo en cuanto a respetar los criterios de calidad, disminuir costos y optimizar beneficios. Cabe destacar que cada una de las respuestas mencionadas son complementarias y no excluyentes, cuyo sentido implica siempre el mismo, el crecimiento de la empresa. Es un dato importante que tres personas de áreas jerárquicas de la empresa coincidan en los objetivos de la misma ya que esto implica claridad de metas y dirección a seguir para ellos mismos y para la gente que tengan a cargo.
- ***En cuanto al objetivo del Área administrativa:*** Los objetivos del área administrativa dentro de la empresa son descriptos como la gestión de los cobros y los pagos, la registración de los movimientos contables de la empresa y el ordenamiento de las operaciones en el marco legal e impositivo. Poder brindar información precisa y segura al tiempo que es requerida. Es este tema, al igual que en el anterior se encuentra congruencia en las tres respuestas dadas.
- ***En cuanto al rendimiento del área administrativa Principales inconvenientes:*** Las tres personas entrevistadas coincidieron en que el rendimiento del área administrativa no es satisfactorio. Las causas de esta situación fueron atribuidas a diversos factores:
 1. *-Es un área que sufrió muchas rotaciones en su personal.*

2. *-Es un área que ha heredado un desorden histórico que, cuando la empresa fue comprada, se debió acomodar a las nuevas exigencias pero todavía quedan los resabios de la gestión anterior.*
3. *-Hay muchos errores en facturación y en la carga de información en el sistema, por lo tanto los informes terminan siendo poco creíbles si la información que los contienen no es precisa.*
4. *-.La vorágine del trabajo lleva a no controlar ciertos aspectos.*
5. *-En las reuniones diarias hay ciertos temas que no son tocados.*

La cantidad aspectos expresados permiten inferir un cuadro de situación en el que cada uno de ellos participa con un peso específico. La mayor congruencia en los datos expuestos por los entrevistados se dio en relación al nivel de rotación de personal que ha tenido el área.

- ***Descripción de las funciones dentro del área:*** Los entrevistados brindaron información claramente concordante en cuanto a las tareas distribuidas en cada uno de los integrantes del área y el puesto que ocupan.
- ***Vías de comunicación empleadas:*** Las vías de comunicación fueron descritas como: Cara a cara, e-mails, teléfono y reuniones diarias (por ejemplo de las dos auxiliares de compras con el área de producción y, a nivel de gerencia, las que se realizan todas las mañanas con los responsables de cada área y los encargados de planta).
- ***Estilo de liderazgo ejercido:*** Es en este punto en donde se presenta acentuada discrepancia de información brindada. El liderazgo ejercido en el área administrativa es descrito por sus colegas como autoritario, autocrático, defensivo y cerrado frente a las sugerencias. Por otro lado la persona encargada de ejercer la función de líder, se describe a sí misma como participativa y abierta. Esta información claramente discordante puede originar confusión en el establecimiento de relaciones.
- ***Definición del tipo de relación que mantienen los empleados del área administrativa entre sí:*** La relación fue definida en forma concordante por los tres entrevistado como cordial y amable. Pero los tres, a su vez coincidieron en que esto no se mantiene en determinadas circunstancias. Por Ej.: “Cuando hay que

cerrar el mes, todos se alteran (o cuando surge algún inconvenientes) y comienzan los roces. Todos echan la culpa al otro de las ineficiencias y la culpa termina siendo de nadie y el tema se diluye”.

Esta situación también fue expresada de la siguiente manera: “...mas de una vez se han generado conflictos debido a resultados que no se cumplían. O información que llegaba en forma incompleta y eso generaba malestar. Muchas veces en vez de intentar detectar las causas de los problemas, se echan culpas y eso genera resentimiento en algunos empleados”. Por su lado, la encargada de recursos humanos comentó que tiene que tener que ordenar a las personas para que almuercen todas con todas y no se generen amiguismos.

- ***Definición de la relación entre los entrevistados (personal jerárquico) y los empleados del área administrativa (personal no jerárquico):*** *Las relaciones fueron descritas de diversas maneras. La encargada de recursos humanos la describió como distante, y en donde más de una vez ha tenido roces con el personal del área. El asesor por su parte, mencionó que no tiene mucha relación debido a que se incorporó a la empresa en forma reciente. Si manifestó tener la sensación de que el personal del área percibe su presencia como: “alguien que viene a buscar a quien echar”. Finalmente el gerente administrativo describió su relación como muy buena con todos. En este caso se describe la complejidad y diversidad de las relaciones interpersonales que surgen en el área administrativa y cómo éstas pueden a su vez incidir en el desempeño del personal.*
- ***Definición de cómo se siente el personal del área administrativa con respecto a su trabajo:*** *Fue definido por los entrevistados de la siguiente manera presentando coincidencia en que no hay alta satisfacción ni entusiasmo hacia el trabajo: “No se sienten mal, pero tampoco están sumamente motivados. Hay muchas quejas en cuanto a que no son tenidos en cuenta como en relación a, por ejemplo, el área de producción o de logística. Se sienten como que siempre están al último.”*
“Se nota que están cansados, quizás sea porque llevan trabajando mucho tiempo en esos puestos. Las situaciones conflictivas son desgastantes y creo que es como que hay cierta resignación de que las cosas no van a cambiar.”

“Yo creo que están conformes con el trabajo que tienen, pero no se ve una alta motivación y muchas veces hay mal humor.”

Descripciones de Puestos y entrevista final (especificaciones de puestos)

La información recabada en las entrevistas de descripciones de puestos en general, presentó claridad en la asignación de tareas y roles que cada uno cumple.

Las superposición de tareas que se pudieron detectar son: la de carga en el sistema informático de facturas a proveedores y la de carga de horas extra y controles de ausentismo. La primera es realizada tanto por el ocupante del puesto “Proveedores y Bancos” (quien tiene la responsabilidad asignada) como por la ocupante del puesto “Auxiliar de Compras no Productivas” (quien colabora). Este doble ingreso de información por personas distintas podría transformarse en un potencial factor de errores de carga, aunque si es bien organizado, puede emplearse como un sistema de control.

La carga en el sistema informático de horas extra y controles de ausentismo es realizada tanto por la Recepcionista (quien colabora) como por la encargada de RRHH (quien tiene la responsabilidad asignada). En este caso como el anterior, esta situación puede ser utilizada como un modo de control de ingreso de información.

La tarea que es realizada por todos en común es la entrega de pagos (cheques) a proveedores que llegan a la empresa.

Distancia entre el perfil existente y el requerido:

A partir de los datos obtenidos en la entrevista de completamiento de la parte de especificaciones de puestos realizada a la encargada de recursos humanos de la empresa es que se puede describir la distancia que existe entre el perfil requerido y el existente en cada puesto:

- *En el puesto “Asistente de Controller” la mayoría de los requisitos pedidos se cumplen, menos en la parte de conocimientos de idioma para elaborar informes escritos. (Conocimiento que se puede adquirir mediante un proceso de capacitación). Una cuestión interesante que presenta la ocupante del puesto es, aparte de su título de Contadora Pública, una especialización en el área Síndico Concursal. Teniendo en cuenta la situación de convocatoria de concurso de*

acreedores por la que atraviesa la empresa, se considera que sería fructífero hacer partícipe a esta persona, a los fines de aprovechar sus conocimientos en el área como también favorecer en su desarrollo profesional.

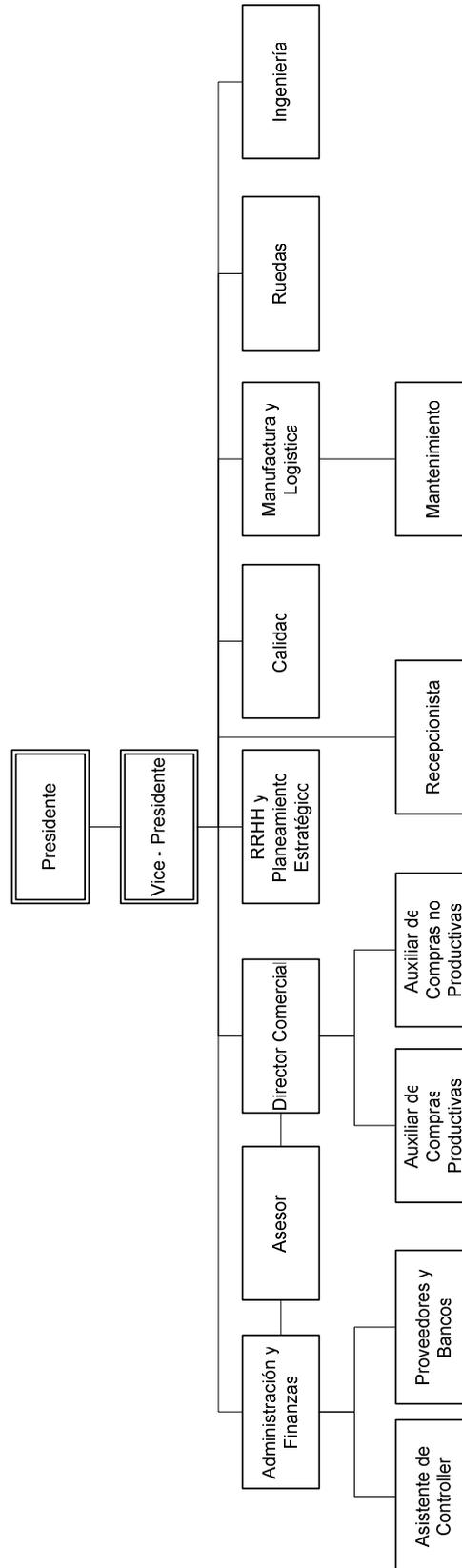
- En el puesto “Proveedores y Bancos” la distancia entre los requisitos y las condiciones se da principalmente en el área de la instrucción formal en la que se requeriría personas con título terciario con orientación comercial o Contador Público y el ocupante del puesto tiene un título terciario incompleto de Analista de Sistemas. Cabe destacar que, esta situación no hace que la persona actual sea ineficaz para su puesto (al contrario tiene todo el conocimiento que le brinda la experiencia) sino que lo que se intenta es evaluar la distancia entre perfil requerido y existente para implementar medidas que la acorten (por ejemplo capacitación).
- En el puesto “Auxiliar de Compras Productivas” la distancia de los requerimientos se dan en el conocimiento del idioma Inglés, en donde la ocupante del puesto posee un manejo básico, mientras que lo que se requiere es fluidez escrita y oral. En este caso, al igual que en el caso del puesto Asistente de Controller se podría capacitar en dicho aspecto.
- En el puesto “Auxiliar de Compras no Productivas” los requerimientos encuentran diferencias en el área de la instrucción formal, en donde la ocupante del puesto tiene educación formal hasta el secundario completo y el requerimiento implica una persona con terciario completo en Marketing o Gestión de proveedores, como así también conocimientos de Negociación. Al igual que en el caso del puesto “Proveedores y Bancos” esto no hace a la persona actual poco capaz para desempeñar sus tareas sino que puede recomendarse capacitaciones en las áreas que son exigidas como títulos terciarios.
- Finalizando, en el puesto de “Recepcionista”, la distancia de los requerimientos se presentan en relación a la educación formal debido a que la ocupante posee conocimientos de una carrera terciaria incompleta de analista de sistemas y los requerimientos formulan una carrera terciaria completa en Protocolo o Secretariado Ejecutivo. También en función a los conocimientos de idioma debido a que la ocupante presenta conocimientos de niveles medios de inglés y los requisitos establecen conocimientos de ingles fluido para conversación. Aquí, al

igual que en los puestos anteriores, se sugiere capacitación en los aspectos que falten

Organigrama de la empresa

Este organigrama fue elaborado a partir de la información obtenida por medio de las entrevistas semidirigidas, así como de las descripciones de puestos. El organigrama presentado por la empresa de manera inicial (Pág.9) podría ser llamado como organigrama “Formal u oficial “de la organización y éste último como organigrama “Real”, es decir aquel que realmente opera en forma diaria. Lo importante es que ambos no hay diferencias significativas, solamente que en este segundo organigrama aparece el puesto de asesor quien es colocado cumpliendo una función de staff entre el gerente administrativo y el comercial.

**Organigrama real: Según entrevistas de descripciones de puestos
(Octubre, 2004)**



Descripción de las relaciones entre compañeros:

Las relaciones entre los compañeros de trabajo del área administrativa fueron definidas a modo general como buenas, pero muchas veces surgen inconvenientes que las afectan debido a las presiones propias del trabajo. Esto es explicado en el siguiente enunciado: “Yo creo que todos nos esforzamos por llevarnos bien, pero es muy difícil. Pasamos muchas horas juntos, somos distintos y hay muchas tensiones”.

Descripción de tipo de relación establecida con los superiores:

Esta relación a pesar de que son subordinados de distintos superiores fue definida como buena, distante, recta, cordial y delegativa.

Descripción de las preferencias de relación entre compañeros:

En respuesta a la pregunta acerca de ¿Con que personas prefiere relacionarse en sus ratos libres? Se respondió de que cuentan con poco tiempo libre, pero que generalmente se relacionan con aquellas personas con las que tienen mas contacto debido al tipo de tarea. La recepcionista es una persona que aparece con una postura conciliadora y con la que muchos mantienen buena relación. Ella por su lado mencionó:” Yo en cuanto tengo un tiempo intento que se relajen porque escucho los comentarios y percibo cómo está el clima, les sirvo un café, les hago una broma.”

Por su parte una empleada expresó:” Lo feo es que ahora desde recursos humanos nos acomodan con quien almorzar, yo no sé porqué. Y por ahí te embrocaste con alguien con algo y justo te toca a ir almorzar con esa persona, ¡la comida no te baja!”.

Descripción en relación a cómo se sienten los empleados del área administrativa en sus puestos de trabajo

La mayoría manifestó sentirse bien en relación al trabajo que realizan pero aclararon que este bienestar se ve interrumpido por los inconvenientes que surgen, y la tensión que éstos provocan en todo el personal. Esta situación se expresa entre otros en las siguientes respuestas: “Estoy aprendiendo un montón, es por eso que no le doy bolilla a los chusmeríos que surgen porque ando ocupada en otras cosas. Pero que no se metan con mis cosas porque ahí salto”.

“A mi me gusta mi trabajo, pero uno se siente mal cuando hay roces entre los compañeros en forma permanente porque uno hizo una cosa y el otro tal otra. No es bueno trabajar así.”

También se mencionó interés en participar (Por ejemplo: Me siento bien, aunque me gustaría poder colaborar mas”) y necesidades de retroalimentación como en el caso en que se enunció: “Me gusta sentir que trabajo bien, aunque no nos lo digan“

Descripción de lo que más agrada y menos agrada en los puestos de trabajo:

Lo que más agrada a cada uno de los empleados fue definido en relación a las tareas específicas de cada puesto, por ejemplo:” Me gusta hacer los cierres contables mensuales”,

“Lo que más me gusta es el trabajo en la comercialización al exterior de las piezas.”,

“Cuando desde producción y mantenimiento me agradecen porque les compré lo que necesitaban rápidamente me hace sentir bien.”, “Lo que más me gusta es atender a la gente que llega a la empresa, por ejemplo cuando vienen visitas del extranjero. También me gusta solucionar problemas. Ayudar al vice- presidente en la organización de su agenda me hace sentir importante.”

Es en la descripción de lo que menos les agrada del trabajo a los empleados del área administrativa, en donde se presentó un acuerdo mayoritario de respuestas relacionadas a la manera en que los problemas interpersonales afectan el trabajo así como también a cada uno de ellos: “Me gustan los cierres contables pero generan mucha tensión hacerlos porque no siempre está la información actualizada y comienzan las peleas y eso a uno lo hace sentir mal. Además hay que darle exclusiva prioridad a esa tarea y dejar todo lo demás. Quizás tendríamos que trabajar mas en equipo para que no pasen esas cosas”.

“No me gusta mi escritorio, me hace sentir inseguro en cuanto al manejo del dinero, es muy abierto y cualquiera pasa ve un cheque y después empiezan los malentendidos:” Yo ví que tenía un cheque de tanto a pagar a fulano” y nada que ver pero a partir de eso se arma un lío bárbaro y empiezan las desconfianzas.”

“Lo que menos me gusta es que somos un área a la que nunca se le da importancia. Tenemos que andar corriendo tras los tiempos de producción que les falta tal pieza urgente sino se para la máquina y la quieren ya, y no hay forma de hacerles entender que para comprar esa pieza o material hay que respetar ciertos pasos administrativos que llevan tiempo, llamar al proveedor etc. Al final los que tenemos la culpa que no hayan previsto esa situación somos siempre nosotros, el área administrativa. Las demás áreas siempre tienen razón y son mas escuchadas nosotros en cambio no. Yo creo que debe ser por eso que anda tan loco el gerente administrativo que anda tirando órdenes a todo el mundo.”

“No me gusta cargar las facturas en el sistema informático porque siempre hay lío con eso y después nos retan a todos. Lo que menos me gusta es cuando trabajamos pensionados porque hubo algún problema.”

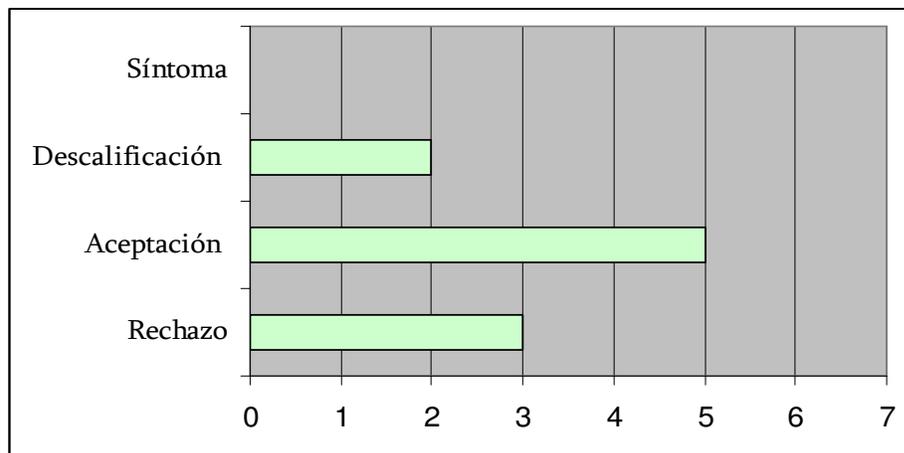
“No me gustan las peleas y los problemas entre los compañeros. Lo peor es que uno termina siempre en el medio y la armonía que intentaste lograr con todos se rompe rápidamente.”

Resultados cuestionario: “Comunicación y relaciones en el trabajo”

El cuestionario evaluó pautas de relación que se establecen a partir de la comunicación. La teoría formula cinco axiomas fundamentales que fueron relevados de la siguiente manera:

Axioma 1 : No hay no-comunicación.

Pautas de comunicación utilizadas por los empleados del área administrativa frente a la imposibilidad de no comunicarse (Axioma 1)



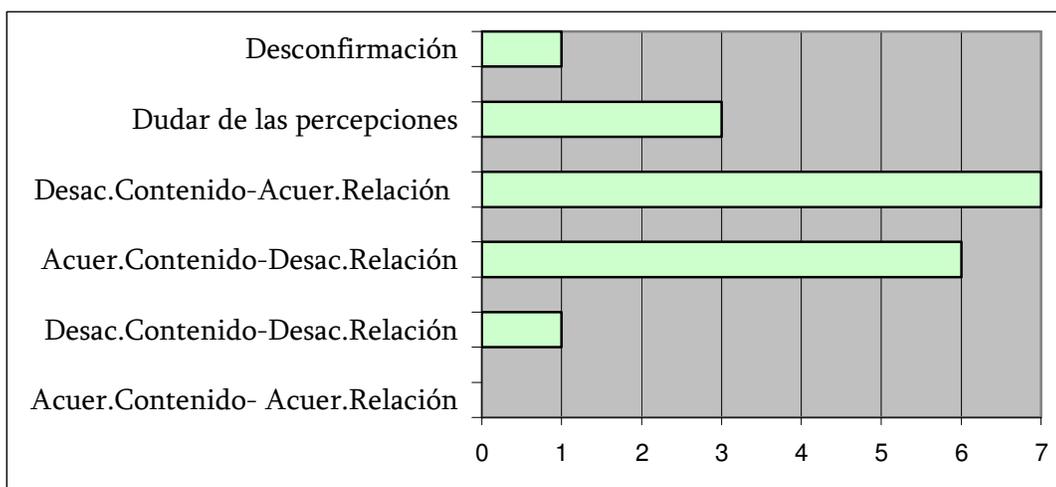
Los empleados del área administrativa frente a una situación en la que se le pide información que ellos no tienen ganas de dar (ya sea opiniones, conocimientos, información formal o informal) la mayoría acepta la comunicación y concede lo pedido. Como una segunda forma de comportamiento, una mitad del área afirma que es mejor rechazar explícitamente diciendo que de eso se prefiere no hablar.

Las pautas de comunicación “Descalificación” y “Creación de un Síntoma” son planteadas como las menos usadas teniendo completo rechazo hacia la última de éstas. Esta

situación es positiva para la empresa debido a que los empleados en relación a este axioma expresan usar las pautas de comunicación más armoniosas y menos conflictivas.

Axioma 2 : Toda comunicación tiene un nivel de contenido y un nivel de relación

Pautas de Comunicación Utilizadas por los empleados del área administrativa en diferenciación de los niveles de contenido y de relación de la comunicación (Axioma 2)



En este punto lo que se intentó evaluar es la capacidad de los integrantes del área administrativa de detectar que en la comunicación existen estos dos aspectos, íntimamente relacionadas y que, generalmente suelen confundirse y generar malentendidos. Lo importante que los puntajes más altos se dieron en las preguntas que planteaban esta diferenciación.

- “Desacuerdo contenido y acuerdo en relación” (Por más que se piense distinto se puede tener una buena relación)
- “Acuerdo contenido y desacuerdo relación” (Puedo pensar lo mismo que el/ella por mas que no tenga una buena relación)

Principalmente que en éste último punto se haya establecido diferenciación implica que en el momento de conflictos esto permite no personalizarlos y tomarlos con mayor objetividad.

En concordancia con los datos expuestos arriba, las pautas de relación:

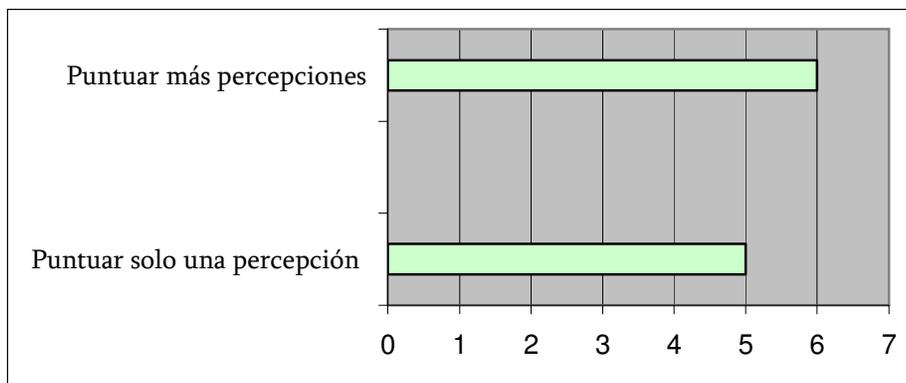
- “Acuerdo contenido y acuerdo relación” (Solo me llevo bien con quienes piensan como yo) y -“Desacuerdo contenido y desacuerdo relación” (Si no piensa como yo, me llevo mal) Dieron puntajes muy bajos y nulos.

Finalmente las pautas de relación catalogadas como conflictivas son:

- “Desconfirmación” (hacer como que la otra persona no existe, lo que comúnmente se llama “matar con la indiferencia” o en el léxico de algunas empresas “poner en el freezer”) Dió un puntaje muy bajo, lo que significa que sólo una persona está de acuerdo en emplear este comportamiento.
- “Dudar de las propias percepciones” (significa hacer todo lo que se diga sin tener juicio crítico al respecto ni evaluar la situación.) Dió un puntaje de acuerdo de casi la mitad de los integrantes (3 personas de 7 en total), lo que puede interpretarse, que en ciertos asuntos se dedican simplemente a obedecer.

Axioma 3 : Toda comunicación se encuentra pautada según la secuencia de sus comunicantes

Pautas de comunicación utilizadas por los empleados del área administrativa en referencia a la puntuación de la comunicación (Axioma 3)



Este axioma formula que en el establecimiento de la comunicación siempre está en juego el punto de vista del otro determinado por sus experiencias, percepciones, valores, etc... Por lo tanto, los puntos de vista interrelacionados son los que le dan riqueza y dinamismo a la

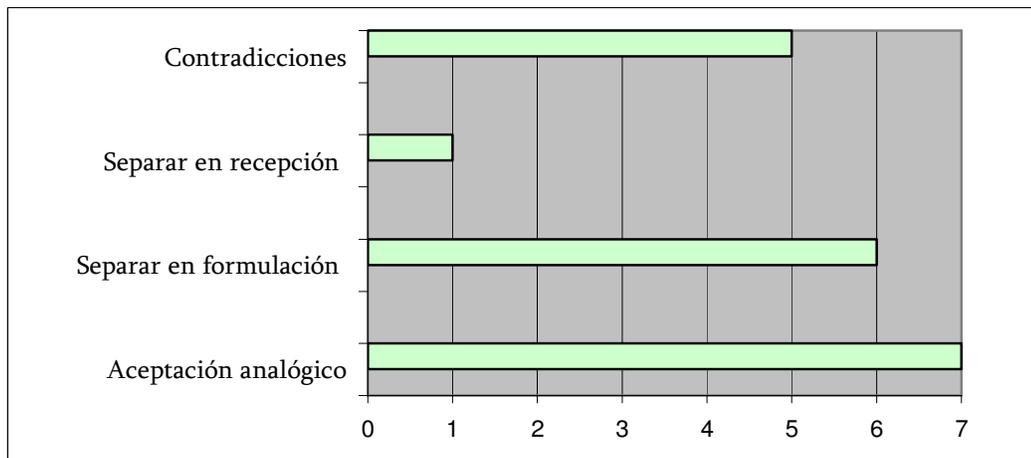
comunicación. Con referencia a este axioma, los datos relevados en el área administrativa muestran que:

- “Puntuar más percepciones” (que se refiere a tener en cuenta el punto de vista del otro) tuvo el puntaje más alto en cuanto a pauta de comportamiento. Sin ser excluyente la pauta que le sigue:
- “Puntuar sólo una percepción”: Obtuvo diferencia de un punto, en relación a la anterior lo que implica que es este también un comportamiento con el que los empleados del área administrativa manifiestan acuerdo en su mayoría.

Los datos obtenidos podrían complementarse en la siguiente lectura: Se tiene en cuenta el punto de vista del otro pero se considera que el correcto es el propio.

Axioma 4: Toda comunicación tiene un aspecto digital que es el que otorga la sintaxis apropiada para armar los mensajes y un aspecto analógico en el que se encuentra aquellos contenidos semánticos.

Pautas de Comunicación percibidas por los empleados del área administrativa en referencia a los distintos tipos de comunicación: analógica y digital (Axioma 4)

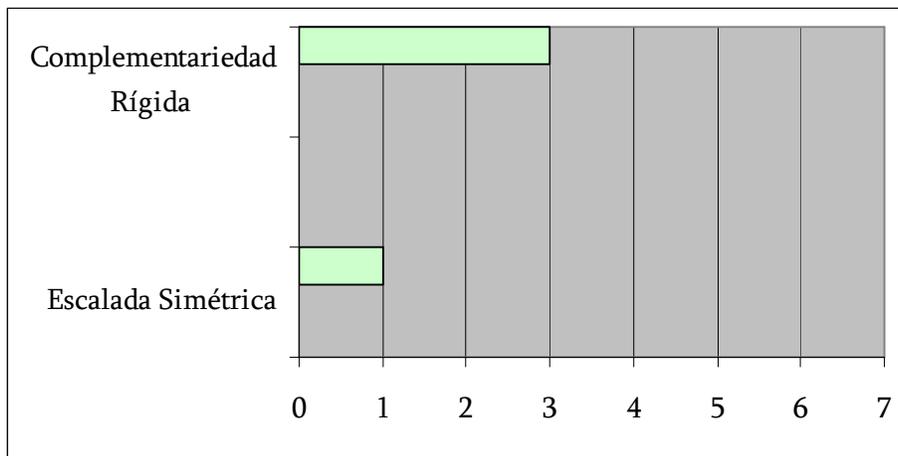


Esto es generalmente explicado como comunicación verbal (aquella que es el contenido explícito del mensaje) y comunicación no verbal (contenido implícito del mensaje). En el cuestionario se relevaron estas características en función de:

- - “Contradicciones”: El grado de acuerdo en la detección de contradicciones fue alto, Estas contradicciones implican por un lado recepciones de un contenido digital, y por otro el de contenido analógico distinto en un mismo mensajes. La mayoría aceptó la existencia y frecuencia de estas situaciones.
- -“Separar en recepción” Implica atender solamente al contenido del mensaje (aspecto digital) sin evaluar el “cómo” se dice (aspectos analógicos, entonación de la voz, gestos, etc...) En este punto la gran mayoría estuvo de acuerdo en cuanto a que no es posible realizar esta separación de contenidos en los mensajes que se reciben.
- - “Separar en formulación” La mayoría concuerda en que no hay que mezclar aspectos afectivos o sentimentales (analógicos) en la formulación de ideas.
- -“Aceptación de lo analógico” Todos los integrantes del área administrativa de la empresa están de acuerdo con respecto a la influencia de lo analógico en los distintos mensajes que circulan y cómo esto influye en su recepción.

Axioma 5 : Toda comunicación se da en función del establecimiento de dos tipos de relaciones simetría y complementariedad.

Pautas de Comunicación Utilizadas por los empleados del área administrativa en referencia al establecimiento de relaciones de tipo “Complementariedad rígida” o “Escalada Simétrica”



La comunicación establece dos tipos de relaciones que son descriptas como simetría o complementariedad. Lo saludable es que en una relación se utilicen estas dos modalidades.

Los inconvenientes surgen cuando alguna de ellas se rigidiza, no dejando espacio para la flexibilidad y adaptación a diversas situaciones:

- -“Complementariedad Rígida”: Tres de seis personas están de acuerdo en el establecimiento de este tipo de relación que, en este caso fue evaluada en la situación de jefe- subordinado. Teniendo en cuenta que, socialmente esta relación es explicada de naturaleza complementaria, su rigidez podría asociarse un con tipo de liderazgo autoritario.
- -“Escalada Simétrica”: Es cuando se establece competencia, en este caso entre colegas o compañeros de trabajo. La adhesión al establecimiento de este tipo de relación sólo fue expresada por un participante.

Resultados instrumento de frases incompletas: “Dinámica del trabajo”

El siguiente instrumento de recolección fue evaluado a través de un análisis de contenido de las respuestas dadas en cada una de las frases, las que previamente habían sido elaboradas en función de los siguientes ítems:

Reconocimiento:

Fue evaluado en función de los conocimientos, opiniones y capacidades. En cuanto al conocimiento la mayoría expresó que son valorados, pero en cuanto a las opiniones y capacidades las respuestas se encontraron mas repartidas. De siete personas, cuatro se sienten valorizadas y reconocidas, mientras que tres personas expresan lo contrario. Según ellas sus opiniones en el momento de tomar ciertas decisiones no son valoradas así como tampoco lo están sus capacidades.

Conflicto:

La conducta que unánimemente expresaron todos los integrantes del área administrativa frente a conflictos fue descripta como buscarles solución. En el caso de una situación específica de recibir órdenes contrapuestas, cinco personas manifestaron que consultarían para aclarar la situación, mientras que sólo dos de ellas intentarían obedecer simplemente. La mayoría acordó en que el inconveniente que siempre se repite es la falta de comunicación.

Información:

En cuanto a la información que reciben los empleados del área administrativa, ésta fue descrita por su mayoría como incompleta. Esto se relaciona con el inconveniente que expresaron los empleados de la falta de comunicación.

Liderazgo:

El estilo de supervisión que reciben los empleados del área administrativa fue descrito por tres personas como “Bueno”, por otras tres como “Delegativo” y por una de ellas como “Flexible” es decir, según la circunstancia. Es importante destacar que en este caso el liderazgo no fue evaluado en referencia a una persona, sino como una percepción general de los empleados del área debido a que varios de ellos responden a distintos jefes.

Significado otorgado al trabajo:

La mayoría expresó una valoración profesional (“Una forma de aplicar mis conocimientos que adquirí en mi formación profesional”) y personal al trabajo (“Me gusta mucho lo que hago”). De siete personas sólo dos hicieron referencia a la importancia económica de su labor (“Es la fuente de ingreso a mi hogar”).

Conclusiones del diagnóstico

En cuanto a la distribución de tareas y funciones:

La información obtenida en las *entrevistas semidirigidas* y en las *descripciones de puestos* manifestó una alta concordancia en cuanto a las tareas que cada integrante del área realiza. Los puestos se encuentran relacionados entre sí debido por un lado, a su disposición física ya que las personas del área administrativa trabajan juntas en un mismo sector, y también a la interrelación de sus tareas aunque estén diferenciadas para cada persona.

En cuanto al estilo de liderazgo implementado:

A partir los datos recolectados por medio de las *entrevistas semidirigidas*, la percepción desde los colegas del estilo de liderazgo implementado en el área fue completamente distinta a la que tiene la persona encargada de la misma. Sus compañeros lo definieron como “*Autoritario, muy cerrado*”, “*Está a la defensiva*”, mientras que él se definió a sí mismo como “*Participativo, busca la causa del problema y llama al responsable pero no para ‘verdugearlo’*”.

En el *instrumento de frases incompletas* cuando se hizo referencia al estilo de supervisión recibido en el puesto, este fue descrito como “*bueno*”, “*delegativo*” y “*flexible*”. Si bien aquí estas respuestas no han tenido lugar en referencia directa para la persona encargada del área, debido a que los empleados del área no responden todos a este superior, en forma general brindaron un panorama sobre cómo es percibido el estilo de conducción.

Finalmente, la información extraída en el cuestionario de “Comunicación y relaciones en el trabajo” en el enunciado 16: “Por más que sea disparatado, si lo dice “X” debe aceptarse y aprobarse”, y el enunciado 3: “Todo lo que diga mi superior es incuestionable porque él lo dice”, presentaron puntajes de acuerdo de tres personas, mientras que cuatro manifestaron desacuerdo. Ambos enunciados evaluaron desde distintos aspectos modalidades de relación correspondientes a un tipo de liderazgo autoritario. Si bien ambas pautas de comportamiento no han presentando un amplio acuerdo, están incorporadas como modalidad de relación por ciertas personas del área. Tampoco se puede establecer con certeza si se refieren al gerente administrativo financiero, ya que -como se señaló anteriormente- los empleados del área

responden a otros superiores teniendo éste sólo dos subordinados directos. Por lo tanto se ha evaluado una percepción global del liderazgo que presentaría cierto acuerdo con la información brindada por las entrevistas semidirigidas.

Es importante destacar que la información que se recolectó en las entrevistas de descripciones de puestos en cuanto a la relación que mantienen con los superiores los empleados del área administrativa, esta fue descrita como “buena”, “distante”, “recta”, “cordial” y “delegativa”. Por lo tanto, por más que no haya una percepción unánime de un estilo de liderazgo determinado, éste no ha sido mencionado como un elemento generador de conflicto o de confusión. Lo que sí fue destacado como un aspecto importante para el personal del área es la necesidad de reconocimiento de su trabajo y de una mayor participación (información recolectada en *entrevistas de descripciones de puestos*). En el instrumento de *frases incompletas* el indicador “reconocimiento” también presentó puntajes medios en cuanto a la valorización de los conocimientos, capacidades y opiniones de los empleados del área administrativa.

En cuanto a la comunicación en el área administrativa:

En las entrevistas semidirigidas se recolectó información acerca de las vías de comunicación empleadas que fueron descritas como “Cara a cara, e-mails, teléfono y reuniones diarias (por ejemplo de las dos auxiliares de compras con el área de producción y, a nivel de gerencia, las que se realizan todas las mañanas con los responsables de cada área y los encargados de planta.

Por su lado en el instrumento de frases incompletas la comunicación surgió de forma unánime como el inconveniente que siempre se repite, también mayoritariamente hubo acuerdo en cuanto a que la información que se recibe para trabajar es incompleta.

El *cuestionario de comunicación y relaciones en el trabajo* dio como resultados el empleo de pautas saludables de comunicación como lo es la aceptación y el rechazo. También los integrantes del área administrativa establecieron una clara diferenciación en cuanto a que la relación que puede haber entre las personas es independiente de las ideas que éstas tengan (diferenciación de los niveles de contenido y de relación de la comunicación). Se podría decir que los integrantes del área están de acuerdo en no tener un acuerdo. Se intenta tener el punto de vista del otro aunque se enfatiza en mantener el propio. Hubo un claro consenso en

cuanto a que la comunicación puede formularse en forma verbal (digital) y no verbal (analógico) y que ambos aspectos no siempre son coherentes y muchas veces se expresan contradicciones que no emiten un mensaje claro. Es por ello que los participantes presentaron acuerdo en que cuando formulan un mensaje los aspectos emotivos no interfieran a los fines de que este llegue lo más claramente posible. La gran mayoría expresó rechazo hacia una relación competitiva con sus compañeros.

A modo general, el *cuestionario de comunicación y relaciones en el trabajo* presentó sanas pautas de interacción y claridad en las relaciones interpersonales entre la comunicación de los integrantes del área administrativa. Sin embargo se manifestó acuerdo en cuanto a que los mensajes que llegan no siempre tienen claridad en el nivel digital y analógico lo que genera situaciones de confusión (enunciado n: 6 “*A veces pasa que se dice que está todo bien, sin embargo uno queda angustiado*”).

En cuanto a las relaciones interpersonales que se establecen en el área administrativa:

La información obtenida en las *entrevistas semidirigidas* al personal jerárquico hicieron mención a que se ve una buena relación entre los empleados hasta que surge algún problema en donde ese equilibrio se rompe con desconfianza, malestar y búsqueda de culpables originadores del inconveniente. En las *entrevistas de descripciones de puestos* hechas al personal del área, las descripciones en cuanto a la relación que ellos tienen entre sí dieron cuenta de que: “*se esfuerzan*” por mantener buenas relaciones pese a los inconvenientes inherentes al trabajo. En referencia a cómo se siente cada empleado en su trabajo el tema se reiteró. Se expresa que “*están bien*” hasta que surge algún inconveniente que afecta las relaciones establecidas. Lo mismo ocurrió cuando se indagó sobre aquello que más les gusta y menos les gusta de su puesto de trabajo. Las respuestas sobre lo que más agrada hicieron mención a determinadas tipos de tareas. Lo que menos agrada fueron los conflictos entre compañeros.

En el *instrumento de frases incompletas* se expresó una mayoritaria actitud resolutiva frente a los conflictos. A su vez, en el *cuestionario de comunicación y relaciones interpersonales* la mayoría de las pautas de comunicación empleadas son catalogadas desde la teoría como saludables. Por lo tanto, sería de importancia intentar detectar la causa de

aquellos conflictos interpersonales ya que la voluntad de mantener relaciones laborales armoniosas está presente en el personal del área.

Hay que considerar que en este informe se sintetizó la información recogida por distintos medios en relación a los objetivos propuestos. En cada instrumento se recolectó mucha más información que la detallada anteriormente con distintas finalidades: servir como introductoria al tema a relevar, también brindar un contexto en donde los datos no queden aislados e intentar lograr una percepción de la empresa como totalidad con sus características peculiares que la hacen única e irrepetible. Mucha de esa información detallada en el anexo y analizada también sirve para esbozar lo que sería una aproximación a la cultura organizacional de la empresa “Repuestos S.A.”. Esto es importante que sea considerado previa elaboración del proyecto debido a que muchas veces estos no pueden aplicarse por cuestiones atinentes a la cultura organizacional. En este caso, la cultura de la empresa continúa siendo la de una empresa familiar en cuanto cierta informalidad que va formalizándose actualmente debido a la compra reciente por una compañía internacional.

También es importante analizar la función y relación del área administrativa con las otras áreas y con la empresa general. La sensación que tienen los empleados de ser un área poco beneficiada puede tener su motivo en que “Repuestos S.A.” es una empresa cuyo objetivo principal es la producción de autopartes, para lo cual cuenta con una planta preparada para ello. Por lo tanto los aspectos administrativos sirven sólo de soporte para la consecución de dicho objetivo.

A modo de síntesis se concluye que, *las descripciones de puestos* no presentan aspectos discordantes ni conflictivos. El *estilo de liderazgo* implementado, si bien puede ser percibido de distintas maneras, no es mencionado como un factor problemático. Las pautas comunicacionales empleadas son buenas, pero el problema de comunicación es principalmente enunciado como de insuficiente cantidad de información para llevar a cabo el trabajo. También el modo en el que es otorgada la información no siempre es claro, ya que se detectan mensajes contradictorios lo que genera malestar. Junto a esto, el problema percibido como de mayor incidencia en el trabajo diario es el de las relaciones que se establecen entre el personal del área a pesar de que intentan llevarse lo mejor posible: *“No me gustan las peleas y los problemas entre los compañeros. Lo peor es que uno termina siempre en el medio y la armonía que intentaste lograr con todos se rompe rápidamente”*. Es por ello que la

propuesta de intervención a sugerir es **la realización de un proyecto de aplicación que implique la formación de un grupo operativo con los empleados administrativos en donde como tarea explícita se trabaje con el análisis de los procesos y de la información necesaria que permitan trabajar en el área administrativa en forma eficiente.**

PARTE II

Objetivos

Objetivo General

Aplicar un proyecto de formación de un grupo operativo con los empleados del área administrativa, con la finalidad de un mejoramiento de las relaciones interpersonales de sus miembros.

Objetivos Específicos

- Elaborar un proyecto para trabajar en el mejoramiento de las relaciones interpersonales existentes.
- Establecer las condiciones organizacionales para su implementación, así como el compromiso de los diferentes actores involucrados.
- Evaluar por medio de un seguimiento periódico los efectos del proyecto.
- Analizar las conclusiones y resultados de la aplicación.

Fundamentación de la formación de un grupo operativo en la empresa “Repuestos S.A.”

La formación de grupos y equipos de trabajos en las empresas y organizaciones es, hoy en día, una tendencia creciente. Tal como describe Zepeda Herrera (1999. pág.51):

“Todos aquellos enfoques relacionados con la calidad total en las organizaciones tienen como fundamento a las personas que trabajan en equipos cooperativos, en los que enfrentan los problemas con apertura y sin buscar culpables de los mismos. Quizá será la adecuada integración de equipos de trabajo uno de los indicadores que marcan la gran diferencia en las organizaciones que son ejemplo para las demás y aquellas que no pasan de tener sólo buenas intenciones.”

Shein (1982), además explica que los grupos dentro de las organizaciones tienen propósitos tanto para la empresa, como así también para la satisfacción de las necesidades psicológicas de sus miembros.

Dessors y Molinier (1998), por otra parte, plantean que los empleados necesitan espacios específicos de discusión, en los que puedan opinar acerca de la construcción de las reglas del trabajo. Es en el despliegue de este espacio público en donde las personas pueden expresar sus gustos y valores en confianza.

“...pero de hecho, una gran parte del trabajo deliberativo se efectúa en espacios informales- de “tiempo perdido”- siempre amenazados con ser considerados inútiles momentos ofrecidos a la pereza de los asalariados, pausa para el café, tiempo perdido cambiándose, etc. Sin embargo su existencia es una condición determinante para la contribución de los agentes a la organización del trabajo”.

En relación a la utilización de espacios informales para transmitir información relacionada al trabajo y posibilitar un diálogo Blake (2000.Pág.:57) expone:

“Los canales informales de comunicación (en mi país se llaman “radiopasillo”) comienzan a transmitir. Junto a las máquinas de café o en los baños se comenta lo que pasa...” (sic).

Los grupos en las empresas adoptan diferentes nombres y formas. Una primera diferencia se puede establecer entre grupos informales y grupos formales (equipos de trabajo, comités, fuerzas de tarea, círculos de calidad, grupos de toma de decisiones, grupos temporales o permanentes, etc...). La extensa bibliografía que analiza estas formaciones adopta diferentes posturas en cuanto a la diferenciación teórica entre grupos y equipos en las organizaciones. Una postura no propone diferenciación entre ambos conceptos, mientras que la otra postura propone al equipo como una instancia superadora del grupo o viceversa. Muchos autores relacionados al management formulan la orientación hacia el logro de objetivos ya sea tanto de grupos como de equipos. Otra postura, de corte humanista, enfatiza el alcance de los mismos mediante la interacción de las personas. Es a partir de este último enfoque, o sea el que pone el peso en el intercambio personal para la consecución de las metas consensuadas, que se propone la realización de un grupo operativo, entendiéndose a este como:

“Conjunto restringido de personas que ligadas por constantes de tiempo y espacio, y articuladas por su mutua representación interna que se propone en forma explícita o implícita una tarea que constituye una finalidad” (Riviere, 1985).

Esta definición puede ser coincidente con muchas de concepto de “equipo de trabajo” o de “trabajo en equipo”. Sin embargo, es importante destacar que, en este proyecto el énfasis se pondrá principalmente en el logro de la tarea implícita que es un mejoramiento de las relaciones interpersonales de los empleados del área administrativa, a partir de la tarea explícita que es la reformulación y análisis de los procesos de trabajo. El marco teórico desarrollado por Riviere (1985) acerca de los grupos operativos resulta, por lo tanto, pertinente a dicho objetivo. La elección del mismo, se basó principalmente por la focalización en las dimensiones psicológicas que influyen las interacciones de los grupos. Esto ya se expresa en la misma definición que expone el autor, con respecto a un grupo en cuanto a que no sólo es un *“conjunto restringido de personas que ligadas por constantes de tiempo y*

espacio...” (como lo hacen tantas otras definiciones) sino que además incluye la variable “*articuladas por su mutua representación interna*” que es en donde se tiene en cuenta la subjetividad que matiza las relaciones.

Se incluye también en la elección del marco teórico a los conceptos de Shein (1982), en cuanto a la mirada de los grupos dentro de lo que son organizaciones estrictamente empresariales, con la finalidad de una contextualización de los mismos en dicho ámbito.

Cuantiosas investigaciones han recabado información relacionada a la manera en que las relaciones interpersonales en las organizaciones influyen en el desempeño y la satisfacción de sus empleados. Katz y Kahn (1989) exponen, por ejemplo que, la solidaridad con el grupo de compañeros aumenta la motivación de los empleados para permanecer dentro del sistema organizacional. Por lo tanto, las empresas que posean estas características de relación entre sus empleados tendrán tasas más bajas de ausentismo e índices inferiores de rotación de personal.

La importancia a nivel organizacional de la aplicación de dicho proyecto radica principalmente en un mejoramiento de las relaciones interpersonales, principalmente en los momentos de conflicto. Esto tendrá una incidencia positiva en el clima organizacional del área así como en la satisfacción de sus empleados. Permitirá, a su vez, una optimización de los procesos administrativos a partir del análisis de la información necesaria para trabajar con ellos así como en la detección de las causas de las ineficacias. Esto facilitará una búsqueda de soluciones para modificar la situación, que en el diagnóstico aparece como conflictiva en algunas ocasiones pero con una clara intención de progreso en la mayoría de los entrevistados.

Antecedentes

Dentro de la empresa:

No se ha encontrado información ni registro en relación a formación de grupos u equipos de trabajo dentro de la empresa “Repuestos S.A.”

Fuera de la empresa:

A pesar de que no se han encontrado antecedentes de trabajos con grupos operativos (como técnica específica de abordaje), son numerosas las aplicaciones de grupos en las empresas en la actualidad con la finalidad de mejorar las relaciones interpersonales entre sus miembros, lo que, a su vez, incide en el desempeño y en el logro de los objetivos organizacionales. Estas aplicaciones reciben generalmente el nombre de “Trabajo en equipo”. Algunos ejemplos de la ciudad de Córdoba son:

- ***Pritty:*** *Enfatiza el aspecto humano de su empresa aplicando una gestión por competencias y capacitando sobre aspectos actitudinales que permitan una mejor convivencia..*
- ***Southern Winds:*** *Realizan reuniones informales con la gente poniendo énfasis en la contención.*
- ***Minetti:*** *Se interesa por el crecimiento tanto profesional como personal de sus empleados por lo tanto colabora en el desarrollo de sus capacidades sociales a los fines de mantener un clima laboral positivo y de compañerismo.*
- ***Motorola:*** *Implementan programas de asistencia al empleado grupales con psicólogos que los contienen. También buscan generar espacios para que el personal genere ideas y se exprese libremente. Para esta empresa “La retención de la gente es clave”.*
- ***Disco*** *Ha capacitado a su personal en la resolución de conflictos y en trabajo en equipo para ser aplicado posteriormente con el personal de base.*
- ***Ecogas:*** *Se aplica un programa de trabajo en equipo y se trabaja en su fortalecimiento. Las decisiones y la resolución de problemas son realizadas mediante esta modalidad.*

- **Tarjeta Naranja:** Su misión es definida como: “Brindar servicios financieros orientados al consumo a través de un equipo de colaboradores capaces, alegres y motivados, que marquen diferencias por su calidad y calidez”. Mientras que en el área de recursos humanos el foco está en: “buscar buenas personas, respetarlas, mantener siempre puertas abiertas con doble vía de comunicación e incentivar el trabajo en equipo.
- **Banco Galicia:** El área de recursos humanos ha formado en trabajo en equipo a los gerentes y altos niveles operativos para que luego esto sea aplicado al personal subalterno.
- **Grupo Edisur:** Los mandos medios adquirieron conocimientos para una mejor gestión de la comunicación y del trabajo en equipo
- **Arcor:** Hace aplicaciones de trabajo en equipo en diversas secciones y se intenta que a partir de ello se mejoren y desarrollen las competencias y capacidades básicas de su personal.

Marco Teórico

Organización y relaciones interpersonales

El concepto de organización ha sido definido de diversas maneras. Se considera que la formulación de Schlemenson (1990. Pág.: 177) describe en forma completa y con una mirada comprensiva este fenómeno:

“La organización constituye un sistema socio-técnico interpersonal deliberadamente creado para la realización de fines específicos configurados alrededor de un proyecto concreto, tendiente a satisfacer necesidades manifiestas y latentes de sus miembros y de una audiencia externa.”

En esta definición tanto los aspectos tecnológicos como los sociales y psicológicos son mencionados como parte de las organizaciones. Estos últimos se manifiestan en las empresas a partir de los sistemas vinculares que se establecen entre sus miembros, sistemas que movilizan las dinámicas internas de los individuos. Las personas al cumplir los roles asignados por la organización involucran la totalidad de su personalidad, lo que hace que al momento de las interacciones con los demás, éstas siempre tengan matices de tipo emocional. Schlemenson formula (1990.Pág.: 187):

“Los individuos constituyen entre sí “otros significativos” en situación de reciprocidad. Este aspecto de la realidad organizacional es determinante de la situación total y, a su vez, es determinado por ella”

Los grupos en las organizaciones

Wheatley (2001) describe que las personas se agrupan cuando reconocen intereses compartidos, lo que las lleva a trabajar en forma conjunta porque han dado un significado al trabajo que es lo suficientemente fuerte como para unirlos. Por lo tanto, se encuentran acompañados en ese objetivo enriquecido por un sentido común, que es lo que los lleva a no

prestar atención a las dificultades interpersonales y trabajar pese aquellos impedimentos diarios. Debido a que saben que se necesitan mutuamente, intentan relacionarse en forma armoniosa y focalizándose en lograr los objetivos, que una vez cumplido servirá como recompensa a sus aspiraciones.

El factor humano dentro de las organizaciones se encuentra a partir de la conformación de grupos. Shein (1982) los define con el nombre de “grupos psicológicos” cuando un número determinado de personas, interactúan unas con otras, siendo conscientes de dicha interacción y a su vez, comparten una percepción de que conforman un grupo. Por su lado, Riviere (1985) conceptualiza a los grupos a partir de una serie de elementos constitutivos, ellos son:

- ***La cantidad de integrantes:*** *El concepto de grupo es aplicado en forma general a un número restringido de personas, aunque no haya una especificación numérica en la que coincidan los autores que estudian el tema. El mínimo de participantes es considerado como de 2 o 3 personas, mientras que el máximo está alrededor de las 15 o 20 personas.*
- ***La constancia espacio-temporal:*** *La existencia del grupo se da debido a que las personas se reúnen en lugares y en momentos con cierta constancia. Esta característica es desarrollada por Fainstein (1997) quien considera que, hoy en día los avances tecnológicos han modificado este aspecto del grupo en cuanto a los “lugares de reunión” (la gente trabaja por medio de Internet desde distintos lugares del mundo) y los momentos (hay diversidad de equipos que trabajan rompiendo la imagen de simultaneidad, y haciéndolo en forma secuenciada o de “carreras de postas”).*
- ***La mutua representación interna:*** *Cada integrante del grupo incorpora la trama vincular de la estructura grupal, construye a partir de ella una representación interna y la proyecta sobre los demás miembros. De esta manera, las diferentes representaciones de los participantes se articulan entre sí armando una unidad grupal.*
- ***La tarea y finalidad:*** *La finalidad del grupo es alcanzada por medio de las tareas que éste realiza. Es importante distinguir la finalidad “en común (por ejemplo:*

personas que quieren subir a un ascensor o cruzar una calle), de la finalidad común, lo que es una característica específicamente grupal. En el primer caso (finalidad “en” común) las personas tienen un objetivo pero no se han organizado como grupo para lograrlo. En el segundo caso (finalidad común) es cuando las personas se organizan como grupo para lograr un objetivo que les implica y saben que de otra forma no podrán alcanzarlo.

- ***Estructura, función y cohesión:*** *A partir del interjuego de mecanismos de adjudicación y asunción de roles es que se da la estructura y función de un grupo. Son modelos correspondientes a la posición de los individuos en las interacciones grupales. La cohesión grupal por su parte, se establece a partir de los derechos, deberes e ideologías que comparten los miembros del grupo.*

Los distintos elementos constitutivos mencionados anteriormente, se integran en la definición que Riviere (1985) expone de grupo que es:

“Conjunto restringido de personas ligadas entre sí por constantes espacio-temporales y articuladas por su mutua representación interna, que se propone explícita o implícitamente realizar una tarea que constituye su finalidad. El grupo es una unidad básica de interacción y de sostén de la estructura social.”

(Diccionario de Psicología Social)

Clasificación de los grupos

Los grupos se pueden clasificar según distintos criterios. Riviere (1985) establece, en primera instancia, la división entre grupo externo y grupo interno. El grupo externo corresponde a la realidad exterior, mientras que el grupo interno se corresponde con una realidad intrapsíquica, es decir, la manera en como el grupo fue internalizado por cada persona. En los grupos externos, es también posible diferenciar entre grupo homogéneo y grupo heterogéneo según el grado de diversidad existente entre sus miembros en determinadas características como pueden ser edad, actividad, formación, sexo, etc... El grupo al cual pertenece una persona es el intragrupo (“Nosotros”) mientras que cualquier otro grupo que entre en relación con éste es denominado extragrupo (“Ellos”).

Según el propósito perseguido por los grupos, pueden encontrarse en un extremo, los grupos de enseñanza en donde su finalidad principal es enseñar y aprender un determinado objeto de estudio. Los grupos de psicoterapia se encuentran en el otro extremo ya que su finalidad radica en la curación de la enfermedad de grupo. La tarea aquí consiste en la resolución del denominador de la ansiedad grupal que en cada miembro ha adquirido características particulares. Los grupos de aprendizaje se encontrarían entre ambos siendo un caso intermedio ya que, por un lado, hay un objetivo terapéutico orientado hacia la detección y elaboración de ansiedades básicas. Mientras que, al mismo tiempo, es ese objetivo el que está en función de aclarar el campo para poder acceder al objeto de estudio, finalidad mas relacionada con lo que sería el grupo de enseñanza.

A nivel organizacional pueden encontrarse distintos tipos de grupos. La clasificación que más frecuentemente se hace es la distinción de grupos formales y grupos informales. Los grupos formales son aquellos cuyos integrantes se encuentran conformándolos a partir de las decisiones realizadas desde la gerencia de la empresa, a los fines de trabajar en una tarea determinada relacionada con la misión organizacional. En función de la duración que éstos grupos tengan pueden ser divididos en: grupos formales permanentes (por Ej.: un comité permanente, una unidad de trabajo dentro de un departamento, un equipo de altos ejecutivos, etc...) o grupos formales temporales, que si bien pueden tener una prolongada duración, la organización les da esa definición debido a que es un grupo que puede dejar de existir en cualquier momento. (Por Ej.: comités o comisiones creadas con una finalidad muy específica).

A partir de los avances de los estudios en motivación, desde el surgimiento de la valorización de los recursos humanos en las empresas, se ha detectado que las personas tienen necesidades que trascienden las puramente laborales. Es por ello que el establecimiento de relaciones con otras personas en las empresas facilitan la satisfacción de dichas necesidades. Pero estas relaciones ya no se dan en función de lo que dicte la gerencia, sino a partir de identificaciones, afinidades, gustos e intereses personales de cada persona. Es de esta manera que se conforman los llamados grupos informales. Shein (1982) plantea que la conformación de estos grupos estará determinada por las condiciones de trabajo como son la localización física de la gente, las características de la tarea a realizar, los horarios, etc... Por lo tanto, los grupos informales surgen de la combinación de las necesidades humanas y los

factores formales de la empresa. Los grupos informales pueden clasificarse como grupos horizontales, que son aquellos que están conformados por empleados del mismo rango que trabajan dentro de una misma área. Además, se encuentran los grupos verticales que están compuestos por miembros de un mismo departamento pero que pertenecen a diferentes niveles del mismo, como sería el caso de capataces, trabajadores, y ejecutivos de alto nivel. Debido a esta característica, es que estos grupos tienen una importancia fundamental al momento de la transmisión de la información de abajo hacia arriba y viceversa. Finalmente, el tercer grupo informal recibe el nombre de “mixto” debido a que su conformación es debida al azar y sus miembros pertenecen a diferentes departamentos. El surgimiento de estos grupos puede tener su origen en el cumplimiento de necesidades funcionales que la organización formal no alcanza a cumplir, así como también pueden originarse a partir de relaciones que se establecen fuera del contexto de la organización. Shein (1982) formula que, con frecuencia estos grupos pueden tener funciones llamadas “contraorganizaciones” debido a que a partir de ellos se contrarrestan las medidas coercitivas de la organización. El poder con que estos grupos son constituídos puede direccionarse a intentar cambiar los fines de la organización. Es por ello, que muchas empresas temerosas del impacto de estos grupos, diseñan el ambiente de trabajo y los puestos de manera tal que no facilite la interacción entre los empleados, previniendo de esta manera la conformación de grupos informales.

Funciones organizacionales de los grupos

Los grupos en las organizaciones cumplen con determinadas funciones que son de importancia tanto para los miembros que los integran, como para la empresa. Se define como función organizacional formal a aquellas actividades grupales que coinciden con la misión básica de la empresa. Algunas de ellas son:

- *Inventar soluciones creativas a partir de la generación de nuevas ideas. Esto es facilitado por el estímulo mutuo de cada uno de los miembros.*
- *Ejecutar tareas complejas que no pueden ser realizadas por una sola persona, ni se pueden dividir en tareas independientes (Por ejemplo una cirugía, volar un avión, etc...)*

- *Buscar solución a problemas: La interacción de los miembros permite comparar diferente información así como evaluar en forma crítica las posibles alternativas de solución.*
- *Desarrollar actividades de socialización y capacitación: Debido a que grupalmente se facilita la transmisión de un mensaje y el desarrollo de una perspectiva común.*
- *Facilitar cambios organizacionales: Si en forma grupal, se da la posibilidad de participación a los empleados en determinados procesos de cambio de la empresa, éstos se desarrollarán más fácilmente, con menos resistencias y una mayor colaboración.*
- *Funcionar como un vínculo de coordinación: Esto ocurre cuando se componen comités, equipos o grupos con miembros de distintos departamentos pero con tareas interdependientes, lo que facilita la comunicación entre las áreas.*

Además de las funciones expuestas anteriormente, los grupos también cumplen funciones de importancia para los individuos que los componen que son llamadas “Funciones psicológicas individuales”. Bennis (1997) describe que, en determinados grupos además de trabajar conjuntamente para obtener resultados, se obtiene apoyo psíquico y una comunión personal entre sus miembros. Los grupos, por lo tanto, satisfacen las siguientes funciones psicológicas:

- *Satisfacer nuestras necesidades psicológicas de afiliación (amistad, apoyo moral y afecto). Si bien éstas se suplen a partir del grupo primario, que es la familia necesitamos también de otros vínculos para satisfacer las necesidades de afiliación tales como grupos de amigos, grupos de trabajo y otro tipo de relaciones.*
- *Desarrollar, incrementar y confirmar nuestro sentido de identidad y estima. Si bien esto conceptos, al igual que en el caso anterior se desarrollan en la familia, los grupos de trabajo son también una fuente importante que determina y confirma el concepto que tenemos acerca de nosotros mismos, de nuestro estatus, de lo valiosos y dignos que podemos llegar a sentirnos.*
- *Permiten establecer y comprobar la realidad social. Grupalmente se reduce la incertidumbre que nos provoca el medio social, discutiendo con otros los problemas, buscando perspectivas comunes e intentando consensuar su solución.*

El desarrollo de estrategias comunes para enfrentar determinadas conflictos reduce la incertidumbre y la ansiedad que produce el no entender que está pasando.

- *Reducen sentimientos de inseguridad, impotencia y ansiedad. Mientras las personas se sienten más acompañadas unas de otras, su fortaleza crece.*
- *Resuelven problemas y realizan tareas de grupo, pero no las de la empresa, sino aquellas que atañen al grupo y sus peculiaridades.*

Las investigaciones de grupos en organizaciones presentan como conclusión que los grupos tienen funciones mixtas, es decir que son tanto formales como informales. De esta manera, se satisfacen las necesidades de la organización, así como las de cada uno de sus miembros. Por lo tanto, la importancia de los grupos psicológicos radica como lo formula Shein (1982, Pág. 141):

“Los grupos psicológicos, por consiguiente, bien pueden ser la unidad clave que facilite la integración entre los fines de la organización y las necesidades personales de sus miembros “

Cuando un grupo formal de trabajo, se transforma a su vez, en un grupo psicológico que logra suplir gran variedad de necesidades psicológicas de sus miembros, los niveles de lealtad, compromiso y energía al servicio de los fines organizacionales aumentan. Es notoria la diferencia de estos niveles en los grupos que no cumplen con esta característica. Por lo tanto, es importante para las empresas determinar aquellas condiciones que aseguren la satisfacción de las necesidades psicológicas en los grupos formales de trabajo. Cuando las fuerzas psicológicas de los grupos trabajan en forma congruente con los objetivos de la organización, existen mayores posibilidades de aumentar a largo plazo la efectividad de la empresa, así como la satisfacción del individuo.

Factores de incidencia en la creación y desarrollo de grupos

Lencioni (2003) menciona que, aunque la mayoría de los ejecutivos de empresas piensa que la aplicación y conformación de equipos de trabajo importante, solo una minoría genera las condiciones organizacionales adecuadas para su desarrollo. Es muy frecuente

encontrar que las políticas y los diseños departamentales no favorecen el surgimiento de algún grupo de trabajo. Esto genera confusión en el personal, introduciendo, de esta manera, un sentido colectivo de hipocresía. Los empleados comienzan a sentir que el trabajo en equipo es sólo un slogan vacío. Pero estos gerentes continúan creyendo en los equipos, como si algo mágico fuese a ocurrir a partir de ello. Solo son una minoría aquellas empresas que verdaderamente entienden y apoyan a los equipos de trabajo.

Los factores que inciden en la formación y desarrollo de los grupos en las organizaciones pueden ser divididos en tres grupos:

- **Factores ambientales** (*clima cultural social, físico y tecnológico en el cual en grupo existe*)
- **Factores de afiliación** (*tipos de personas que conforman el grupo, categorizados en términos de antecedentes personales de esas personas, de sus valores, de sus estatus relativo, de sus habilidades, etc...*)
- **Factores dinámicos:** *forma en como el grupo está organizado, estilo o estilos de liderazgo, la cantidad de entrenamiento en liderazgo y asociación que cada miembro haya recibido, los tipos de tareas que se le den al grupo, el éxito o fracaso que el grupo haya tenido , su nivel de desarrollo, etc...*

1) Factores ambientales

Los factores ambientales son descriptos como la organización del trabajo, la localización física de los trabajadores y el horario. Estos determinarán quien va a interactuar con quien y por lo tanto, cómo estarán conformados los grupos en función de dichas variables. Otro factor ambiental que incide en la formación y desarrollo de grupos de trabajo es el clima empresarial. Este se encuentra determinado por aquellos supuestos básicos que prevalezcan en la organización sobre la motivación de los empleados. Si estos supuestos tienen características racionales económicos, lo más probable es que los grupos no sean utilizados en forma racional, ya que de acuerdo a estos supuestos, la organización debe destruir los grupos o evitar su conformación para aumentar al máximo la eficiencia individual. Por lo tanto, si el clima organizacional se encuentra basado en supuestos racionales económicos, los grupos que surjan estarán con una postura defensiva o en contra de la empresa. En estos, los miembros encontrarán una sensación de dignidad y de seguridad

que no pueden encontrar en la organización formal. Pero, si una organización trabaja bajo supuestos sociales propicia y fomenta la conformación de grupos. Sin embargo, puede pasar que se creen grupos que no estén lógicamente relacionados con el logro de las tareas, debido a que en este tipo de organizaciones (en donde el diseño de puestos se basa en supuestos racionales económicos), se intenta suplir por medio de grupos sociales extrínsecos, la necesidad de afiliación de sus miembros (por ejemplo: equipos de fútbol, y básquet de la compañía, actividades sociales, etc...). Con respecto al clima organizacional en relación a la conformación de grupos psicológicos Shein (1982, Pág. 144) plantea:

“La integración efectiva de las necesidades organizacionales con las personales requiere indudablemente un clima flexible que propicie la adopción de estrategias de grupo en una determinada oportunidad pero que se oponga a ellas en otras circunstancias”.

Para que los grupos sean utilizados en forma efectiva, se debe decidir cuándo se puede conformar un equipo de trabajo, así como también cuándo se pueden establecer condiciones que fomenten o prevengan la conformación de grupos.

2) Factores de afiliación

Para que un grupo pueda desempeñar una tarea en forma eficiente en una empresa y, al mismo tiempo, satisfacer psicológicamente a sus miembros, es importante su composición. Debe existir un cierto grado de consenso en cuanto a los objetivos, a los valores básicos y a los medios de comunicación empleados. El grupo no funcionará bien si las diferencias personales (status, valores, antecedentes, etc...) no permiten lograr un consenso en los aspectos expuestos anteriormente. Por lo tanto, es importante considerar que, para conformar un buen grupo de trabajo no sólo hay que juntar a la gente, si no que hay que considerar sus características analizando la posibilidad de que puedan trabajar juntos y suplir sus propias necesidades.

3) Factores dinámicos:

Dentro de esta categoría se encuentran aquellas situaciones y eventos que ocurren durante la vida del grupo o que llevaron a la conformación del mismo. La orientación de grupo, procedimientos de socialización, tipo de estructura que surge a partir de la interacción

de sus miembros y el éxito o fracaso que el grupo tiene en lograr la tarea (si es un grupo formal) y en cumplir con las necesidades psicológicas de sus miembros, son variables que se pueden definir como integradas en los factores dinámicos. Los grupos no son inmutables, estáticos ni rígidos, al contrario su naturaleza es cambiante. Por ello es importante ayudar a los grupos en su crecimiento. En la conducta del grupo influyen también, aquellos factores derivados de los patrones de liderazgo. Shein (1982) expone que el factor dinámico mas importante que es influyente en la integración de las necesidades individuales y organizacionales, es aquel que se relaciona con la sensibilidad y habilidad del líder y del grupo, para manejar los procesos que surgen en el interior del mismo (patrones de comunicación, métodos de toma de decisiones, técnicas de resolución de problemas, actividades diseñadas para crear normas, sentimientos y percepciones interpersonales, los gustos y disgustos, etc...)

Aplicación de grupos

Con respecto a la utilización de los grupos en las organizaciones, Drucker (1995) plantea que éstos deben ser considerados como herramientas. Cada tipo de equipo y las distintas configuraciones que puede adoptar, tiene sus propios usos, sus propias características, sus propios requerimientos y sus propias limitaciones. Cuando las personas trabajan juntas lo hacen en forma de equipo, por lo tanto, es importante que los gerentes deben aprender a como diseñarlos para que su funcionamiento sea el óptimo. Para decidir si es adecuado o no conformar un grupo de trabajo, deben ser considerados los siguientes aspectos:

- ***La habilidad del grupo versus el individuo para resolver problemas:*** *Generalmente se piensa que un grupo es mas efectivo que una persona para resolver un problema debido a la diversidad de perspectivas que se pueden encontrar en éste incita a la creatividad en la búsqueda de soluciones. Esto puede ser así en el caso en el que se cuente con el tiempo suficiente para explorar las ideas y que la tarea sea de determinadas características que precise evaluaciones complejas para encontrar la solución apropiada. Por lo tanto, es importante, antes de decidir si se va a utilizar un grupo o no para tomar una decisión, determinar y analizar como y porqué se*

hará su implementación. Cabe considerar que, cuando los empleados tienen la posibilidad de participar en la toma de decisiones, la probabilidad de que se comprometan con su implementación son más altas que cuando alguien les impone la decisión. Por consiguiente, si lo que se necesita es implementación efectiva, sería menester asegurar la participación en la toma de decisiones, de lo que se va a implementar.

- **La disposición del grupo versus del individuo para correr el riesgo.** Este fenómeno es explicado por medio de la hipótesis llamada “Amplificador cultural” en la cual se formula que, por ejemplo, si el correr con un riesgo es tomado como un valor cultural, los argumentos a favor de este prevalecerán en una discusión en relación a otros que pudiera haber con un carácter más conservador. Es decir, que las decisiones que tomarán los grupos en relación a asumir determinados riesgos o no, estarán condicionadas por aquellos valores culturales al respecto que se verán intensificados en el actuar del grupo. Es importante, que al momento en que los grupos tengan que decidir los criterios y la información sean claros. Si no se cumplen con estas condiciones el riesgo de que el grupo actúe en dirección de los valores culturales será mayor, disminuyendo la posibilidad de una decisión racional desde el punto de vista organizacional.
- **Opinión de grupo:** Es la tendencia que tienen los grupos en buscar unanimidad que se ha corroborado a partir de numerosas investigaciones. Cuando en un grupo aparecen miembros que tienen puntos de vista diferentes a los dominantes, se les ejerce una presión para que compartan la opinión de la mayoría. De esta manera, la decisión final del grupo no refleja un análisis compartido, sino más bien una supresión activa de las opiniones contrarias. Si bien, esta no es una característica universal de todos los grupos, puede surgir si se dan ciertas condiciones. Por ejemplo: si es un grupo cerrado que no recibe influencias de otros grupos, si no cuenta con cierta metodología para buscar y obtener información, si no evalúa distintas alternativas, entre otros aspectos.

Grupo operativo

Definición

El “Diccionario de Psicología Social” (2005) formula la siguiente definición de grupo operativo:

“Técnica creada por Pichon Rivière y su equipo, y que se caracteriza por estar centrada en una tarea explícita (aprendizaje, creación, curación, etc.), bajo la cual subyace otra tarea implícita que también ha de ser explicitada y que apunta a la ruptura de pautas estereotipadas mediante la elaboración de las ansiedades básicas, las que implican un obstáculo frente a toda situación de progreso o cambio (152-153). El término también suele designar el grupo donde se aplica dicha técnica.”

Entre las tareas explícitas sobre las que puede centrarse un grupo operativo están: la curación (abarcando, de esta manera a los grupos terapéuticos), el aprendizaje, la creación publicitaria, el diagnóstico de las dificultades de una organización laboral, etc....Subyacente a esta tarea explícita, se encuentra otra tarea llamada implícita, que apunta por medio del esclarecimiento a una ruptura de aquellas pautas estereotipadas que dificultan el aprendizaje y la comunicación. Es necesario, por lo tanto, que se elaboren dos ansiedades básicas: “miedo a la pérdida” de las estructuras existentes (ansiedad depresiva), y “miedo al ataque” en la nueva situación (ansiedad paranoide), que son coexistentes y cooperantes en la configuración de la situación básica de la “resistencia al cambio” que debe ser superada en el grupo operativo.

Para el logro, tanto de la tarea explícita como implícita en los grupos operativos, es necesario que éstos cuenten con un equipo de coordinación. Este se conforma por un coordinador y un observador, teniendo cada uno de ellos un rol específico. El rol del coordinador es co-pensar, es decir que reflexiona con el grupo sobre las relaciones que se establecen entre sus miembros, y también entre ellos y la tarea que está prescripta. En su actuar, emplea dos herramientas, una de ellas es el señalamiento que opera a un nivel mas superficial, sobre lo explícito y la otra es la interpretación. A partir del señalamiento se hace un análisis en el “aquí y ahora” de la situación grupal. Esto incluye una evaluación de sus

fenómenos de interacción, de los procesos de adjudicación y asunción de roles, de las formas de comunicación, de las fantasías que generan determinadas formas de interacción, de los vínculos entre los integrantes, de los modelos internos que orientan la acción (grupo interno) y los objetivos y tarea prescrita del mismo. En este proceso de esclarecimiento se aprende a pensar, orientando el trabajo hacia la reducción de la ambigüedad grupal. Puede desarrollarse en forma súbita (como insight) o continua como un proceso de elaboración.

La otra técnica que emplea en su accionar el coordinador es la interpretación, que implica una hipótesis profunda sobre aquellos aspectos implícitos que no aparecen manifiestamente a los integrantes de grupo pero funcionan obstaculizando el logro de los objetivos grupales. El coordinador trabaja sobre las dificultades de la tarea, las cuales encuentran su argumento en las ansiedades básicas grupales. También tiene una posición activa en relación a la red de comunicaciones (por ejemplo puede estimular a hablar a aquellos que permanecen callados)

El rol del observador es no participante y tiene como función recolectar todo el material expresado tanto en forma verbal como no verbal por el grupo a los fines de establecer una retroalimentación con el coordinador en cuanto a sus funciones de conducción.

Concepto de ECRO (Esquema conceptual, referencial y operativo)

El concepto de ECRO está constituido por tres esquemas que se encuentran articulados dialécticamente entre sí. Cada uno de ellos se enfrenta e integra con los otros en el transcurso del quehacer grupal hasta conformarse como una herramienta única. Estos esquemas son:

1. Esquema conceptual: Debido a que es un conjunto de conceptos teóricos
2. Esquema referencial: Porque está referido al grupo y a su situación concreta.
3. Esquema operativo: Ya que se intenta trazar instrumentalmente una estrategia de cambio que se constituirá como tarea del grupo operativo.

Riviere (1985, Pág., 205) lo define de la siguiente manera:

"Caracterizamos al ECRO como un conjunto organizado de nociones y conceptos generales teóricos, referidos a un sector de lo real, a un universo del discurso, que permite una

aproximación instrumental al objeto particular concreto. Este ECRO y la didáctica que lo vehiculiza están fundados en el método dialéctico"

Es importante destacar que el ECRO es un instrumento grupal, ya que se construye en el contexto de las actividades de un grupo operativo. En una primera etapa se encuentran en un grupo esquemas referenciales individuales que se irán confrontando y modificando de modo tal que, en una segunda etapa, se configurará un esquema referencial grupal. De esta manera, al compartir un código común, la comunicación intragrupal se verá facilitada. Esto se relaciona con lo que plantea la teoría de la información, con respecto a que lo que permite que el receptor comprenda el mensaje transmitido por el emisor, a través de operaciones de codificación y decodificación, es una semejanza en sus esquemas referenciales.

Análisis de grupo operativo

Conceptos de Horizontalidad y verticalidad

Los análisis de los comportamientos en grupos tienen una doble dimensión. Una de ellas es la verticalidad que es todo aquellos que se refiere a la historia personal de los sujetos. Mientras que el concepto de horizontalidad, por su parte, es el proceso actual que se cumple en el aquí y ahora en relación con la totalidad de los miembros.

Momentos del grupo

Un grupo al que se le aplica la técnica operativa pasa por distintas etapas las que son explicadas a partir los siguientes puntos de vista:

1) Punto de vista dialéctico: Los momentos son tres, tesis, antítesis y síntesis. Con esto se resalta que la técnica operativa implica un enfrentamiento y resolución de contradicciones.

2) Punto de vista de la unidad de trabajo que permite la tarea de esclarecimiento: Se reconocen tres etapas, el existente, la interpretación y el emergente. El existente es el material que es aportado por el grupo a través de un miembro que oficia como portavoz. Este material es entonces, interpretado por el coordinador del grupo, y a partir de ello surge un nuevo emergente que es una conducta nacida de la organización de distintos elementos como un acontecimiento sintético y creador.

3) Punto de vista de lo que sucede en cada sesión grupal, se distinguen tres etapas cronológicas: apertura, desarrollo y cierre. Es importante que los emergentes surgidos en la apertura sean cuidadosamente registrados por el observador y el coordinador. En el desarrollo todo ese material va a ser retrabajado encontrándose modificado al momento del cierre.

4) Punto de vista del trabajo grupal: Se distinguen tres instancias, pretarea, tarea y proyecto.

En la pretarea el grupo se resiste al cambio en una actitud defensiva, postergando la elaboración de las ansiedades básicas que lo paralizan. La actitud grupal es improductiva, o sea que de una u otra manera no se ocupa en llevar adelante la tarea que originalmente se propuso. Pueden aparecer conductas de recreación improductiva, escapismo, remoloneo, etc...

En la tarea se inicia un abordaje de la situación de manera tal que permita romper con la pauta estereotipada que estanca el aprendizaje y reducir las ansiedades básicas a un nivel tolerable y óptimo que permita un pleno funcionamiento productivo del grupo. Se pueden distinguir dos tareas, una implícita y otra explícita. En la primer tarea (implícita), se realiza un examen y resolución de los conflictos que mantenían al grupo en la fase improductiva de la pretarea. En la medida en que estos obstáculos se van allanando, el grupo comienza entonces a realizar la tarea explícita que son aquellos objetivos para los cuales el grupo fue formado (por ej: curar, estudiar, hacer una campaña publicitaria, hacer un diagnóstico institucional, etc...). A partir de que esta tarea explícita vaya cumpliéndose, se irá transformando en un proyecto que trascenderá el aquí y ahora grupal. En éste, finalmente los miembros logran una pertenencia al grupo, pudiendo plantearse objetivos a largo plazo así como trazar estrategias para alcanzarlos.

Por lo tanto, se puede establecer que la secuencia es la siguiente: pretarea, tarea implícita, tarea explícita y proyecto. Las características de dicha secuencia son: en primer lugar, que no son unidireccionales. El concepto pretarea implica que es una fase previa a la tarea, pero no quiere decir que una vez encarada esta última, el grupo no pueda retornar a la fase anterior. Estas se alternan en función del monto de ansiedades. Cuando la ansiedad es muy alta e intolerable el grupo entra en una fase de pretarea. Cuando las ansiedades comienzan a ser tolerables, el grupo está en condiciones de ingresar a la fase de tarea.

La segunda característica de la secuencia: pretarea, tarea implícita, tarea explícita, proyecto es que no existe un corte abrupto que separe cada uno de los momentos, siempre entre uno y otro hay una continuidad y gradualismo.

Vectores de análisis

Los vectores son categorías que describen los fenómenos grupales y a través de las cuales es posible realizar una evaluación de su funcionamiento. Riviere (1985) los define como una escala de evaluación básica a través de la clasificación de la conducta grupal. Esta fue construida a partir de una constatación sistemática y reiterada de ciertos fenómenos. Los vectores deben ser considerados como una herramienta diagnóstica que indican cómo funciona el grupo en un determinado momento.

- **Afiliación- Pertenencia:** *Se puede observar al comienzo de una historia grupal, en donde los sujetos guardan una determinada distancia, sin decidirse a incluirse en forma total en el grupo. Cuando esto sucede, la afiliación se convierte en pertenencia. Esta a su vez, es definida como el sentimiento de pertenecer a un grupo determinado, en donde se presenta una mayor identificación con los procesos grupales. Este sentimiento influye en la tarea debido a que favorece a un clima de seguridad realizándose el trabajo en forma mas intensa. A través de la pertenencia los integrantes de un grupo se visualizan como tales y al mismo tiempo sienten a los demás incluidos dentro de su mundo interno mediante un proceso de internalización, A partir de la pertenencia es que se puede contar con ellos para la planificación de una tarea grupal.*
- **Comunicación:** *Puede ser tanto en forma verbal como no verbal y es aquel proceso por el cual se intercambian mensajes en el contexto de un mundo de señales que todos saben codificar y decodificar de la misma manera. Debe ser considerado el factor “ruido” que muchas veces interrumpe la comunicación. Es importante destacar que, los integrantes de un grupo se expresan tanto en el modo en el que emplean para formular sus problemas, así como en el objetivo mismo del discurso. Por lo tanto debe considerarse, no solo el contenido del mensaje, sino también el “cómo” y el “quién” de ese mensaje lo que se llama*

“metacomunicación”. El “malentendido” dentro de un grupo surge cuando algunos de estos elementos entran en contradicción.

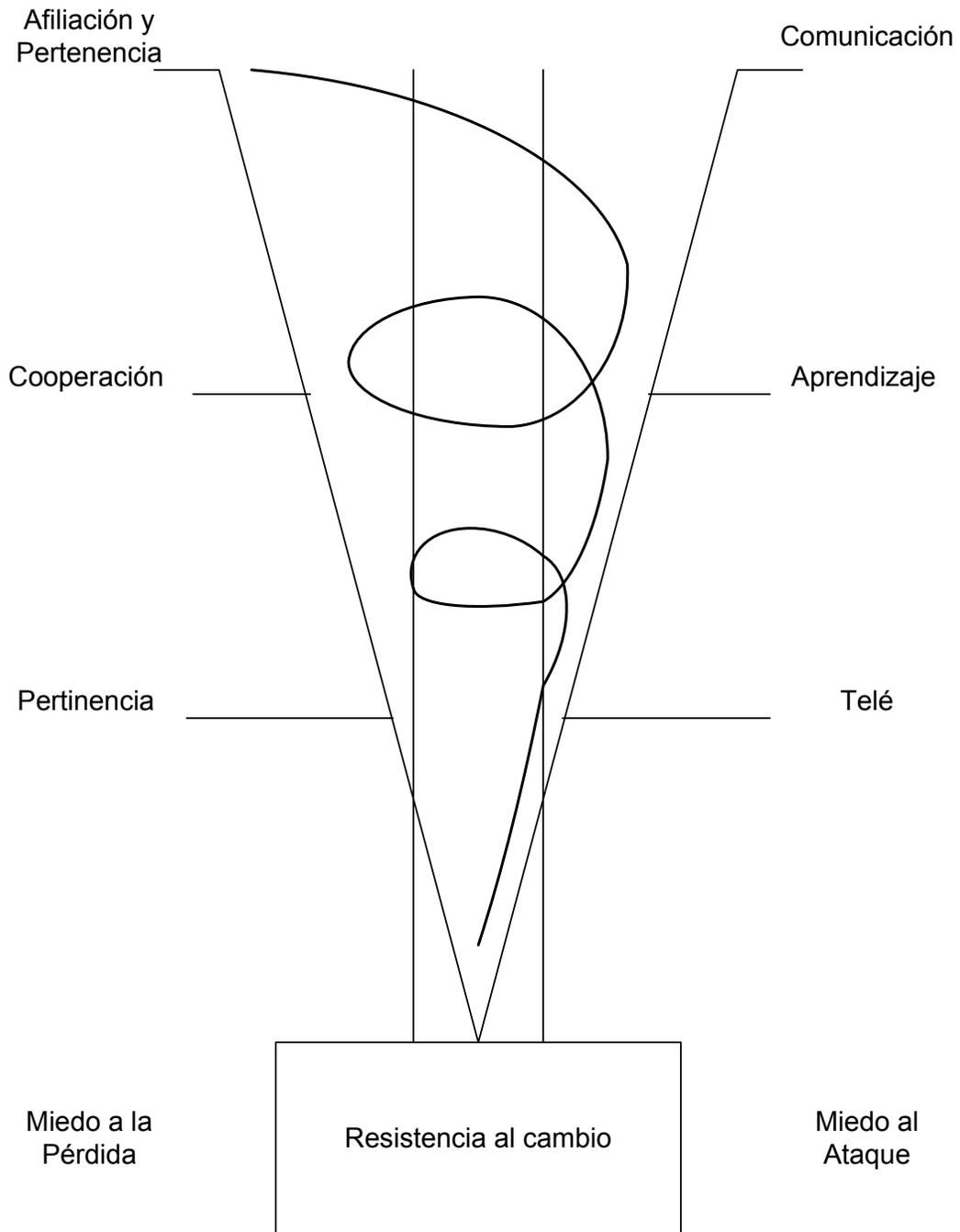
- **Cooperación:** *Implica que los integrantes de un grupo desarrollan una misma dirección para el logro de la tarea grupal. Para que esto ocurra deben existir roles diferenciados aplicados en distintas tareas (heterogeneidad de roles) pero una sola y determinada tarea en común (homogeneidad en la tarea).*
- **Aprendizaje:** *Es definido como una apropiación instrumental de la realidad por medio de una incorporación que permite luego hacer modificaciones sobre la misma. Se encuentra relacionado con la idea de una adaptación activa a la realidad, en función que se establece una relación dialéctica de mutua modificación y enriquecimiento entre el sujeto y su medio. En este proceso de aprendizaje pueden haber obstáculos que intervengan estancando el proceso.*
- **Pertinencia:** *Se hace referencia a la pertinencia cuando el grupo se centra en la tarea prescripta y en el esclarecimiento de la misma. Es decir, cuando adoptan conductas y actitudes que tienen que ver con la tarea propuesta.*
- **Telé: Riviere (1985)** *toma este concepto de Moreno, y lo define como la capacidad o disposición (negativa o positiva) que cada uno de los miembros de un grupo tienen para trabajar con otros. Es a partir de ello que se configurará un determinado clima afectivo que puede ser traducido como la transferencia positiva o negativa del grupo con el coordinador, así como también de los miembros del grupo entre sí. Es importante no confundir el vector telé con el vector cooperación, ya que el primero es la disposición para trabajar con otros en una tarea determinada, mientras que la cooperación implica una contribución efectiva que es realizada o no. Por lo tanto, si no hay disposición a trabajar con otros, si el otro no me cae bien, es muy probable que se dificulte la tarea de trabajar efectivamente con él, es decir en forma cooperativa. Cuando alguien formula “yo quiero trabajar con tal persona” o “no puedo trabajar con esta persona” se da la emergencia de este factor, que puede favorecer la tarea u obstaculizarla debido a este proceso de reconocimiento, de reencuentro con personas que son representantes inconscientes. Por lo tanto, a una mayor telé positiva el clima total y el proceso de aprendizaje adquieren una especial estructura y disposición hacia la*

tarea. Mientras que, si se expresa un predominio de la telé negativa, en la medida en que cada uno de los miembros manifiesta dificultades en trabajar con el otro y de aceptarlo, esto representará un obstáculo evidente en la realización de toda tarea

Cono invertido:

Los vectores descriptos anteriormente son representados en lo que Riviere (1985) llamó “Esquema del cono”, que es en realidad el esquema de toda tarea. En este se muestra el proceso dialéctico de indagación y esclarecimiento a partir de lo cual se va de lo explícito o manifiesto a lo implícito o latente con la finalidad de poder explicitarlo. Este esquema se constituye por tres elementos que son: la base, el vértice y la espiral dialéctica. En la base se configuran todas aquellas situaciones manifiestas en el campo operacional. Es decir, los contenidos emergentes, manifiestos o explícitos. En su vértice se encuentran las situaciones básicas universales que están actuando en forma latente. La espiral dialéctica muestra que hay una mutua retroalimentación desde lo manifiesto que lleva a lo latente y, a su vez, es reenviado al nivel manifiesto para hacerse explícito. A partir de un insight, lo explicitado modifica la situación latente y, de esta manera, se realiza una tarea correctora por medio de una continua retroalimentación.

Esquema del cono invertido



Roles en los grupos operativos

El rol es definido como aquella función social que asume un sujeto y que, a su vez, le es adjudicada por otros. De esta manera, los roles en los grupos se estructuran en base a un interjuego de asunción y adjudicación. El rol adjudicado es el rol “prescripto” o rol “necesitado” en el grupo que debe ser cumplido por la persona que lo asuma. En la medida en que ambos roles coincidan, es decir el prescripto y el asumido, se produce un encaje, una articulación. La situación contraria al encaje sucede cuando ambos roles (el adjudicado y el asumido) no coinciden. En un grupo operativo se encuentran variedad de roles prescriptos o asumidos por sus miembros, en función de sus características personales. Se dividen en funcionales que es cuando están al servicio de la tarea grupal, o en rígidos y estereotipados cuando la obstaculizan.

Para que los roles sean funcionales deben poseer la plasticidad que les permita asumir la complementariedad, que es aquella condición necesaria para que los miembros de un grupo puedan realizar una tarea. A partir de ella, los roles adquieren la característica de ser rotativos e intercambiables, dando la posibilidad a los individuos de asumir diferentes tipos de éstos. Aquellos roles no funcionales son rígidos dificultando e imposibilitando que un integrante del grupo pueda asumir roles diferentes según la ocasión. En oposición a la complementariedad que se relaciona con la cooperación grupal, la suplementariedad se relaciona con la competencia grupal lo que esteriliza la tarea.

Clasificación de rol:

Los roles han sido clasificados de la siguiente manera:

- ***El portavoz*** es aquel rol desempeñado en el grupo, el cual no habla por sí mismo (es decir, en función a su historia personal) si no que habla por todos. En él se conjugan de esta manera, las nociones de verticalidad y horizontalidad. En donde la verticalidad es todo aquello que se encuentra en relación al pasado del sujeto integrante del grupo, mientras que la horizontalidad se relaciona con el presente al acontecer grupal. El portavoz no es por lo general conciente que está hablando por todos, es decir que se está refiriendo al acontecer grupal actual (horizontalidad), sino que normalmente cree que está expresando algo propio (verticalidad).

- **El líder:** es aquel rol mediante el cual un miembro del grupo asume el mando impulsando y dirigiendo la acción hacia una meta (por ejemplo hacia el cambio grupal o hacia la resistencia al cambio). De esta manera, en él se depositan aquellos aspectos positivos del grupo. El rol que lo complementa es el del seguidor que es asumido por los restantes miembros que lo siguen. El liderazgo que puede ejercer el miembro del grupo puede ser caracterizado como autocrático, laissez-faire y demagógico.
- **Chivo emisario:** es el rol adjudicado y asumido por un miembro del grupo por el cual en este se depositan aquellos aspectos negativos o atemorizantes del grupo o de la tara. Esto se realiza en un acuerdo tácito en donde el poseedor del rol es segregado por los demás miembros del grupo que se lo adjudicaron (“Expiadores”). Es importante establecer la distinción entre los roles de chivo emisario y portavoz debido a que a veces suelen ser asumidos simultáneamente por una misma persona. Por ello, hay que diferenciar entre, expresar lo que pasa en el grupo (portavoz) y hacerse cargo de los aspectos negativos de éste (chivo emisario). Con respecto al rol de liderazgo, la existencia del chivo emisario indica en el grupo un proceso de disociación. A partir de ello, los aspectos malos del grupo se depositan en éste, mientras que los aspectos buenos que son colocados en el rol del líder respectivamente.

Formulación de la propuesta:

Formación y desarrollo de un grupo operativo con los empleados del área administrativa.

Tarea explícita: analizar los procesos y la información necesaria para trabajar en el área administrativa en forma eficiente.

Tarea implícita: lograr un mejoramiento de las relaciones interpersonales, a partir de un aprendizaje grupal realizado en función de la elaboración de las ansiedades básicas.

Proyecto de aplicación profesional

Proyecto de mejoramiento de la calidad de las relaciones interpersonales

Destinatarios:

Todo el personal del área administrativa de la empresa “Repuestos S.A.”

Responsables:

Equipo de coordinación conformado por dos psicólogos organizacionales. Uno de ellos cumplirá con el rol de coordinador de grupo y el otro con el rol de observador no participante acorde a lo propuesto por la teoría.

Fundamentación:

En función del diagnóstico realizado se eligió como método de intervención la aplicación de un grupo operativo, ya que a través del mismo se pueden lograr los propósitos expuestos a continuación.

Propósitos:

Mejorar las relaciones interpersonales entre los empleados del área administrativa. (Tarea implícita).

Analizar los procesos y la información necesarios para trabajar en el área administrativa en forma eficiente. (Tarea explícita).

Metodología de acción-Actividades:

Encuentros quincenales a lo largo de seis meses de una hora reloj acordada entre los mandos medios, el personal del área y los responsables de proyecto. Se dividirán: en reuniones grupales con objetivos específicos de presentación, inserción del proyecto y evaluación del mismo, reuniones de grupo operativo, y reuniones de cierre de la aplicación. Si bien el proyecto impactará e involucrará a todos los integrantes del área independientemente de su nivel de jerarquía, es importante aclarar que las reuniones de grupo operativo propiamente dichas se llevarán a cabo con el personal no jerárquico del área

con la finalidad de facilitar la expresión y espontaneidad de los empleados sin la presencia de los superiores. Los mandos medios serán involucrados en lo que implica la evaluación y seguimiento del proyecto, así como también serán informados sobre las características y beneficios de aplicación del mismo. Como una propuesta posterior se podría trabajar en un grupo operativo con los mandos medios del área en cuestión con la finalidad de mantener y estimular los resultados y efectos que se pretenden obtener en esta primer instancia.

Durante cada encuentro se realizará un registro etnográfico que será analizado en una instancia posterior.

Etapas:

- **Primera etapa:** Estará conformada por el: Primero, Segundo, Tercero y Cuarto encuentro que se llevarán a cabo por los responsables del proyecto con los jefes máximos de la empresa, luego los mandos medios y finalmente con el personal administrativo.

Meta: Presentar el proyecto a los distintos actores involucrados generando, de esta manera, compromiso de aplicación.

- **Segunda etapa:** Estará conformada por los encuentros Quinto, Sexto, Séptimo, Noveno, Décimo y Décimo Primero de los responsables del proyecto con el personal administrativo.

Meta: Aplicar diversas técnicas psicológicas de dinámica de grupo, utilizando como marco general la teoría de grupo operativo.

- **Tercera etapa:** En ella se podrán situar los encuentros: Octavo y Décimo Tercero.

Meta: Evaluar la aplicación del proyecto junto a los jefes directos del área administrativa en función de los criterios establecidos.

- **Cuarta etapa:** Se concretará en los encuentros: Décimo Segundo (cierre con los integrantes del grupo operativo, personal del área administrativa), y Décimo Cuarto (cierre con las autoridades de la empresa y con los jefes directos del área).

Meta: Cerrar el proyecto y analizar los resultados y efectos de su aplicación.

Tiempo de implementación:

De febrero a julio de 2005.

Lugar de realización del proyecto:

En alguna de las salas de reuniones de la empresa.

Desarrollo de actividades

Primer encuentro:

“Presentación del ante- proyecto y de la importancia de su aplicación”

Destinatarios:

Vice-presidente de la compañía y Encargada de Recursos Humanos (quienes inicialmente expusieron la demanda).

Objetivos:

Presentar el anteproyecto respondiendo a la demanda inicial.

Establecer las condiciones organizacionales de la aplicación del proyecto.

Realizar las modificaciones necesarias con la finalidad de facilitar la implementación.

Recursos necesarios:

Proyector de Power Point

Carpetas con el material impreso del anteproyecto.

Actividades:

Presentación de ante-proyecto y del equipo que lo implementará. Sensibilización a las autoridades con respecto al trabajo en grupo. Exposición de filmas en Power Point con esquemas ilustrativos del anteproyecto. Descripción de las condiciones materiales e institucionales necesarias para su aplicación. (Duración 30 minutos).

Reflexión dialogada en relación a la propuesta con la finalidad obtener opiniones, considerar sugerencias e identificar objeciones y posibles inconvenientes de aplicación. (Duración 20 minutos).

Cierre y conclusiones de las observaciones a ser tenidas en cuenta para la elaboración del proyecto analítico final y cierre del primer encuentro. (10 minutos)

Segundo encuentro:

“Presentación del proyecto analítico final”

Destinatarios:

Vice-presidente de la compañía y Encargada de Recursos Humanos.

Objetivos:

Presentar del proyecto analítico final.

Confirmar las condiciones organizacionales de la aplicación del proyecto.

Buscar autorización para informar a los mandos medios.

Recursos necesarios:

-Proyector de Power Point.

-Carpetas con el proyecto analítico final impreso.

Actividades:

- 1- Presentación de la versión final del proyecto con las correcciones pertinentes en función del encuentro anterior. Exposición de filminas en Power Point. (Duración 30 minutos).

Exposición oral con respecto a:

- a. la importancia de un acompañamiento organizacional en la aplicación del proyecto en cuanto a la facilitación de los recursos necesarios (espaciales, materiales, humanos y temporales)
- b. fundamentación de la presentación a los jefes directos del personal destinatario del proyecto (área administrativa) antes de la aplicación del mismo. (Duración 20 minutos).

Cierre y conclusiones de la información relevante de dicha instancia y confirmación del encuentro próximo con jefes directos del personal del área administrativa. (Duración 10 minutos)

Tercer encuentro:

“Presentación del proyecto a los jefes directos del área administrativa”

Destinatarios:

Mandos medios de la empresa que son jefes directos en el área administrativa y estuvieron involucrados en el proceso diagnóstico. Ellos son: “Asesor” y “Gerente administrativo y financiero”. Estará presente también la Encargada de Recursos Humanos.

Recursos necesarios:

Proyector de Power Point.

Carpetas con el proyecto analítico impreso.

Objetivos:

Presentación del Proyecto a los Jefes directos del área administrativa.

Consensuar procedimientos e instancias de evaluación y seguimiento del proyecto y de sus efectos.

Acordar los días propicios para su aplicación.

Actividades:

1- Presentación del Proyecto. Exposición de filmas en Power Point (Duración 20 minutos).

Definición de instancias y medios de evaluación de la aplicación del proyecto. (Duración 30 minutos).

Confirmación de los días horarios adecuados para comenzar con la implementación del proyecto en el área administrativa. (Duración 10 minutos)

Cuarto encuentro:

“Presentación del Proyecto a sus destinatarios: Personal del área administrativa”

Destinatarios:

Jefes directos y personal del área administrativa.

Recursos necesarios:

Una sala de reunión con un proyector de Power Point.

Objetivos:

Presentación del Proyecto al personal del área administrativa.
Explicación de los objetivos y dinámica de aplicación.
Análisis de la recepción del proyecto por parte de los empleados y presentación personal de los mismos a los coordinadores del proyecto.

Actividades:

1- Presentación del Proyecto y del equipo que lo llevará a cabo.
Exposición de filminas en Power Point (Duración 30 minutos).
Presentación personal de los miembros del área administrativa (nombre, puesto) y evaluación de la recepción del proyecto por medio de las opiniones emitidas por los destinatarios. Confirmación del día y horario de comienzo. (Duración 30 minutos)

Quinto encuentro:

“Inicio de reuniones de grupo operativo: detección de inconvenientes en los procesos administrativos”

Destinatarios:

Personal del área administrativa.

Recursos necesarios:

Una pizarra y un marcador.

Objetivos:

Detectar los principales inconvenientes operativos que ocurren en el área en relación a los procesos administrativos.

Analizar la dinámica grupal que surge en función a los conflictos detectados.

Actividades:

(A los fines de evaluación de los vectores de pertenencia y afiliación, las siguientes dinámicas se formularán de manera abierta al grupo sin ser direccionadas a nadie en

particular, pero se intentará al final de la reunión haber recolectado información desde cada uno de los participantes)

1- Enumeración en la pizarra de los inconvenientes operativos que han tenido cada uno de los miembros del área del área en los últimos días de trabajo. Preguntas a efectuar en forma oral y grupal:

- a. ¿Cuál han sido los inconveniente que ha tenido que resolver en su trabajo en los últimos días?
- b. ¿Cuáles son los inconvenientes que se repiten con mayor frecuencia impidiendo el desarrollo óptimo de una determinada actividad administrativa? (Duración 20)

Identificación de dichos inconvenientes dentro de un proceso global, buscando sus posibles causas, detectando sus efectos y responsables En pizarra completar la siguiente tabla: (Duración 30 minutos)

Inconveniente	Se origina en ... (posibles causas)	Repercute en ... (a quienes afecta)	Responsables

Reflexión sobre las causas de los inconvenientes y cierre del primer encuentro. (10 minutos).

Sexto encuentro:

“Segundo encuentro de grupo operativo: componentes humanos en los procesos administrativos”

Destinatarios:

Personal del área administrativa.

Recursos necesarios:

Fotocopias impresas con un caso y actividades para ser resueltas por los participantes.

Proyector para filminas.

Filmina con un resumen de la información obtenida en el encuentro anterior en relación a los inconvenientes detectados en el trabajo diario.

Objetivos:

Dividir y analizar los factores tanto operativos como personales que inciden en cada uno de los inconvenientes que se mencionaron en el encuentro anterior.

Evaluar los vectores de comunicación y cooperación en el desarrollo de la actividad.

Actividades:

- 1- Lectura de un caso de ineficiencias organizacionales de otra empresa a modo de ejemplo. (Lo puede hacer cualquier integrante que lo desee) (5 minutos).
- 2- Explicación de la lectura así como de la actividad que le sigue en la que se pedirá a los participantes que detecten y anoten en la misma fotocopia: (10 Minutos)

Inconvenientes Detectados	Factores de Incidencia	
	Operativos	Humanos

- 3- Exposición teórica sobre los aspectos humanos del trabajo, su incidencia en el mismo y nuestra responsabilidades en relación a dicho factor. (10 minutos).
- 4- Lectura abierta de las respuestas del grupo a la actividad planteada y conclusiones sobre el caso particular expuesto. (10 minutos).
- 5- Exposición en filmina sobre los inconvenientes detectados en el encuentro anterior y completamiento grupal de los factores operativos incidentes así como de los factores humanos. (20 minutos)
- 6- Cierre y conclusiones del encuentro. (5 minutos)

Séptimo encuentro:

“La presencia de los factores humanos en el trabajo cotidiano”

Destinatarios:

Personal del área administrativa.

Recursos necesarios:

Hojas en blanco y lápices de colores.

Objetivos:

Analizar cómo cada persona configura su situación laboral.

Conocer los temores y expectativas de cada persona en relación a su trabajo.

Evaluar la implementación de proyecto hasta esta instancia y las expectativas en función del mismo.

Evaluar los vectores de cooperación y aprendizaje.

Actividades:

- 1- Se le pedirá a cada uno de los participantes que tome dos hojas y que allí se dibuje cómo se siente en función a su trabajo, y cómo se vé en el mismo dentro del plazo de un año. (15 minutos).
- 2- Explicación por turno de los dibujos de cada uno de los participantes al resto. (25 minutos).
- 3- Reflexión dialogada, en función a las expectativas laborales en relación a la aplicación del proyecto. Evaluación del mismo. (15 minutos)
- 4- Cierre y evaluación del encuentro (5 minutos)

Octavo encuentro:

“Primer instancia de seguimiento de la aplicación del proyecto”

Destinatarios:

Jefes directos del área administrativa.

Objetivos:

Seguimiento de la primera parte del proyecto y de su implementación.

Realizar las correcciones necesarias del proyecto así como direccionar las acciones en pos de los objetivos planteados.

Actividades:

1- Reflexión dialogada sobre los resultados de los indicadores de mejoramiento de procesos (ausentismo, puntualidad, índices de errores, etc...) en función de la información diaria recolectada por los superiores del área. (20 minutos)

Exposición y análisis de resultados de evaluación de las relaciones interpersonales en el área a partir de su funcionamiento como grupo operativo. (20 minutos)

Reflexión dialogada sobre la percepción de la aplicación del proyecto, su recepción y su desarrollo hasta la fecha. Búsqueda de sugerencias a los fines de reorientar las acciones. (15 minutos)

Conclusiones y cierre del primer encuentro de seguimiento. (5 minutos)

Noveno encuentro:

“Los factores humanos y sus interrelaciones”

Destinatarios:

Personal del área administrativa.

Recursos necesarios:

Hojas en blanco, alfileres y lapiceras.

Objetivos:

Transmitir que el factor humano nunca se encuentra en forma aislada sino en relación a otros.

Analizar los conceptos y preconceptos grupales que existen en función de cada uno de los compañeros.

Identificar los roles que se juegan en el grupo.

Evaluar vectores de pertinencia y de disposición positiva o negativa para trabajar con otros (telé).

Actividades:

- 1- Cada uno de los participantes se colocará un papel en la espalda prendido con un alfiler. Luego cada uno de sus compañeros escribirá una frase en relación a la persona en su espalda sin ver lo que anteriormente escribieron. Al ser cinco participantes cada persona tendrá en su espalda cinco frases que hacen referencia a cómo es vista por los demás. (15 minutos).
- 2- Se sacarán los papeles que cada persona tiene en su espala y cada uno en forma individual procederá a leerlos primero para sí mismo, luego para sus compañeros. (15 minutos)
- 3- Indagación a los participantes acerca de sus emociones sentimientos mientras realizaban la actividad. (15 minutos)
- 4- Exposición oral de fundamento de la realización de la actividad. (10 minutos)
- 5- Cierre del encuentro y de la actividad. (5 Minutos)

Décimo encuentro:

“Las óptimas relaciones favorecen el logro de objetivos”

Destinatarios:

Personal del área administrativa.

Recursos necesarios:

Hojas en blanco de papel con lapiceras.

Objetivos:

Exponer y demostrar cómo nuestros prejuicios y estereotipos determinan nuestra manera de actuar y de relacionarnos.

Generar una experiencia conjunta que luego sirva a los participantes en la aplicación de su labor diaria.

Evaluación de los vectores telé y de resistencia al cambio.

Actividades:

- 1- Lectura en voz alta de la siguiente situación por dos participantes del grupo operativo: (Duración 20 minutos).

Que pienso	Que Digo
(Todos dicen que la presentación fue un desastre)	<u>Yo</u> :- <i>¿Cómo anduvo la presentación?</i>
(¿Acaso no sabe cuan mal le fue?, ¿O no está dispuesto a enfrentarlo?)	<u>Hill</u> :- <i>Bien, no sé: es demasiado pronto para decirlo. Además, aquí estamos ingresando en territorio nuevo</i>
	<u>Yo</u> :- <i>Bueno, ¿qué crees que debemos hacer? Yo creo que tus planteos eran importantes.</i>
(Tiene miedo de ver la verdad. Si se tuviera más confianza, quizás pudiera aprender de una situación como esta) (No puedo creer que no advierta cuán desastrosa fue la presentación para nuestros planes)	<u>Hill</u> :- <i>No estoy seguro. Esperaremos a ver qué ocurre.</i>
(Tengo que hallar algún modo de despabilar a este tío)	<u>Yo</u> :- <i>Quizás tengas razón, pero quizás necesitemos hacer algo más que esperar</i>

(Tomado de Senge, P.M. “La Quinta Disciplina. 1992, Pág: 249)

- 2- En un papel se le pedirá a cada uno de los participantes que narren en forma de guión alguna interacción ficticia entre dos personas del área administrativa en las que finalmente no hubo entendimiento”. Luego, en función del ejemplo leído anteriormente, se les pedirá que lo lean en voz alta y que narren que pensaban mientras iba ocurriendo la conversación. (Duración 20 minutos). Breve exposición teórica y fundamentación de la actividad. (5 minutos)
- 3- Reflexión dialogada sobre los resultados de la actividad. Definir pautas conductuales de relación para las instancias laborales diarias. (25 minutos)
- 4- Cierre y conclusión del encuentro. (5 minutos)

Décimo Primer encuentro:

“Planteo de un cambio a partir de las resistencias al mismo”

Destinatarios:

Personal del área administrativa.

Recursos necesarios:

Una sala de reunión con una pizarra y un marcador.

Objetivos:

Conocer aquellos aspectos que conforman nuestra resistencia al cambio.

Proponer pautas de cambio actitudinales y relacionales.

Actividades:

1- División en dos subgrupos y lectura en cada uno de ellos de una situación laboral en donde se manifestó la resistencia al cambio de las personas implicadas.

(Duración 5 minutos).

Exposición oral y análisis del caso leído en cada grupo. (10 minutos).

Breve exposición teórica del coordinador del concepto de cambio resistencia al cambio. (5 minutos).

Brainstorming (lluvia de ideas) sobre pautas de conductas que mejoren las relaciones interpersonales en el área (15 minutos).

Evaluación de cada una de las propuestas y detección de cuando están operando resistencias que impiden avanzar en las acciones. (20 minutos).

Cierre y conclusión del encuentro. (5 minutos).

Décimo Segundo encuentro:

“Cierre del proyecto y evaluación final por parte de los participantes”

Destinatarios::

Personal del área administrativa.

Recursos necesarios:

Cuestionario sobre clima laboral.

Objetivos:

Cierre de los encuentros de las reuniones de grupo operativo.

Evaluación y retroalimentación por parte de los participantes del proyecto de los resultados del mismo.

Actividades:

- 1- Completamiento del personal del área administrativa del cuestionario de clima laboral. (15 minutos)
- 2- Reflexión dialogada grupal en torno a las siguientes preguntas:
 - a. ¿Qué fue lo que más me gustó de este proyecto?
 - b. ¿Qué fue lo que menos me gusto?
 - c. ¿Qué aprendizajes adquirí a lo largo de este proceso?
 - d. ¿Qué cosas le mejoraría a este proyecto si hubiera que volver a aplicarlo? (40 minutos)
- 3- Devolución de los responsables del proyecto y cierre final. (5 minutos)

Décimo tercer encuentro:

“Evaluación de la aplicación del encuentro”

Destinatarios:

Jefes directos del área administrativa.

Recursos necesarios:

Capetas con: informes de resultados de la aplicación del cuestionario de clima laboral y conclusiones de las evaluaciones de seguimiento.

Objetivos:

Evaluación en función de los indicadores de los efectos y resultados de la aplicación del proyecto.

Conclusiones y cierre con los mandos medios.

Actividades:

1- Exposición de resultados de indicadores evaluados desde los mandos medios. (20 Minutos)

Exposición de los resultados de los indicadores recabados en las reuniones de grupo operativo. (20 minutos)

Reflexión dialogada para el análisis integrador de las exposiciones de los efectos y resultados de la aplicación del proyecto. 15 minutos)

Conclusiones y cierre del encuentro. (5 Minutos)

Décimo cuarto encuentro:

“Finalización de la aplicación del proyecto”

Destinatarios:

Vicepresidente de la empresa y Jefes directos del área administrativa.

Recursos necesarios:

Un proyector de Power Point.

Carpetas con el informe de resultados de la aplicación del proyecto.

Objetivos:

Presentación de los resultados obtenidos a partir de la aplicación del proyecto.

Cierre del Proyecto: análisis de una nueva posibilidad implementación y medidas a seguir.

Actividades:

1- Entrega de carpetas con información sobre las conclusiones de la aplicación del proyecto.

Presentación en Power Point de los resultados tanto operativos como cualitativos de su aplicación. (25 minutos)

Reflexión dialogada sobre los resultados y la aplicación del proyecto. (20 minutos)

Establecimiento de medidas a seguir con la finalidad de mantener los resultados ya obtenidos. (10 minutos)

Cierre final del proyecto. (5 minutos)

Cronograma tentativo:

Fecha	Encuentro	Meta
Lunes 7 de febrero.	<i>Primero: "Presentación del ante- proyecto y de la importancia de su aplicación"</i>	Primer etapa: Presentar el proyecto a los distintos actores involucrados generando, de esta manera, compromiso de aplicación.
Lunes 28 de febrero.	<i>Segundo: "Presentación del proyecto analítico"</i>	
Lunes 14 de marzo.	<i>Tercero: "Presentación del proyecto a los jefes directos del área administrativa"</i>	
Lunes 28 de marzo	<i>Cuarto: "Presentación del Proyecto a sus destinatarios: Personal del área administrativa"</i>	
Lunes 4 de abril	<i>Quinto: "Inicio de reuniones de grupo operativo: detección de inconvenientes en los procesos administrativos"</i>	Segunda etapa: Aplicar diversas técnicas psicológicas de dinámica de grupo, utilizando como marco general la teoría de grupo operativo.
Lunes 16 de abril	<i>Sexto: "Segundo encuentro de grupo operativo: componentes humanos en los procesos administrativos"</i>	
Lunes 2 de mayo	<i>Séptimo: "La presencia de los factores humanos en el trabajo cotidiano"</i>	
A definir	<i>Octavo: "Primer instancia de seguimiento de la aplicación del proyecto"</i>	Tercer etapa: Evaluar la aplicación del proyecto junto a los jefes directos del área administrativa en función de los criterios establecidos.
Lunes 16 de mayo	<i>Noveno: "Los factores humanos y sus interrelaciones"</i>	Segunda etapa: (Continuación) Aplicar diversas técnicas psicológicas de dinámica de grupo, utilizando como marco general la teoría de grupo operativo.
Lunes 30 de mayo	<i>Décimo: "Las óptimas relaciones favorecen el logro de objetivos"</i>	
Lunes 6 de junio	<i>Décimo primero: "Planteo de un cambio a partir de las resistencias al mismo"</i>	
A definir	<i>Décimo segundo: "Cierre del proyecto y evaluación final por parte de los participantes"</i>	Cuarta etapa: Cerrar el proyecto y analizar los resultados y efectos de su aplicación.
Martes 21 de Junio (Lunes 20 feriado)	<i>Décimo tercero: "Evaluación de la aplicación del encuentro"</i>	Tercer etapa: (Continuación) Evaluar la aplicación del proyecto junto a los jefes directos del área administrativa en función de los criterios establecidos.
Lunes 27 de junio	<i>Décimo cuarto: "Finalización de la aplicación del proyecto"</i>	Cuarta etapa: (Continuación) Cerrar el proyecto y analizar los resultados y efectos de su aplicación.

Evaluación

La evaluación de la aplicación del proyecto se realizará con los mandos medios del área administrativa (asesor, encargada de recursos humanos, gerente administrativo financiero y gerente comercial) a lo largo de todos los encuentros y en tres reuniones específicamente. La primera en donde se informará y se acordarán criterios de evaluación, la segunda de evaluación y seguimiento de la aplicación del proyecto, y finalmente la tercera para evaluación total de los resultados y efectos.

En cuanto a los responsables de la aplicación del proyecto, éstos serán evaluados por los mandos medios y las autoridades de la empresa, y a su vez, realizarán autoevaluaciones.

Criterios de evaluación a utilizar por los responsables del equipo:

Vectores de grupo operativo:

- Afiliación-Pertenencia
- Comunicación
- Cooperación
- Aprendizaje
- Pertinencia
- Telé
- Resistencia al cambio

Será también evaluada la respuesta institucional (compromiso de la organización en la aplicación del proyecto).

Criterios de evaluación a utilizar por los jefes directos del área administrativa:

- Ausentismo
- Puntualidad
- Índices de mejoramiento de los procesos administrativos.

Presupuesto

Honorarios del equipo de coordinación:

\$100,00 por hora de trabajo en el proyecto (los cuales serán repartidos \$50 para cada miembro del equipo) Estas horas serán contadas, ya sea en la aplicación de reuniones de grupo operativo, como en reuniones con autoridades y mandos medios. Son 14 reuniones, más 14 horas de trabajo no presencial de seguimiento del proyecto. Total honorarios: \$2800.

Aclaración:

La participación de los empleados del área administrativa y mandos medios requerirá una hora cada quince días (sugeridas la primera hora del día lunes). Estas no deben ser calculadas como costo, debido a que ellos están realizando trabajo pero con una modalidad distinta a la habitual contemplada en el salario mensual de cada uno. Es importante que se establezca con absoluta claridad que la finalidad del grupo operativo es mejorar las relaciones interpersonales y los procesos administrativos por medio de un trabajo conjunto.

Impacto del proyecto

Intrainstitucional

A partir de los encuentros a realizar por medio de la técnica de grupo operativo, se notará una disminución de los conflictos interpersonales en el área, la comunicación entre los miembros se tornará mas fluida y las tareas se agilizarán y efectivizarán. También se mejorarán las relaciones intrainstitucionales con las demás áreas de la empresa.

Extrainstitucional:

Dinamización y aceleración en los tiempos de las respuestas de la empresa a sus clientes en base a sus requerimientos.

Bibliografía

- Blake, O.J (2000): *“Necesidades de capacitación”*. Argentina. Editorial: Ediciones Macchi

- Bohoslavsky, R. (1974): *“Orientación vocacional: La estrategia clínica”*. Argentina. Editorial: Nueva Visión.

- Chiavenato, I. (1999): *“Administración de Recursos Humanos”*. Colombia. Editorial: Mc Graw Hill.

- Davis K.; Newstrom J.W. (1999): *“Comportamiento humano en el trabajo”*. México. Editorial: Mc Graw Hill.

- Dessors, D.; Guiho-Bailly, M.-P. (1998): *“Organización del trabajo y Salud. De la Psicopatología a la Psicodinámica del trabajo”*. Argentina. Editorial: Lumen.

- Egg, E.A.; Aguilar Idañez, M. J. (1995): *“Cómo elaborar un proyecto”*. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales. Argentina Editorial Lumen.

- Fainstein, H.N. (1997): *“La gestión de equipos eficaces”*. Buenos Aires. Editorial: Ediciones Macchi.

- Gullco, A.; Di Paola, G. (1993): *“La orientación vocacional, una estrategia preventiva”*. Buenos Aires. Editorial: VOCACIÓN S.R.L.

- Katz, D. y Kahn, R.L (1989): *“Psicología Social de las Organizaciones”*. México Editorial: Trillas.

- Pain, A. (1999): “*Cómo realizar un proyecto de capacitación*“. España. Editorial: Granica S.A.
- Senge, P.M. (1992): “*La quinta disciplina*”. Barcelona. Editorial: Granica.
- Riviere. E.P. (1985): “*El proceso grupal*”. Buenos Aires. Editorial: Nueva Visión.
- Rodríguez, D. (1999): “*Diagnóstico Organizacional*”. México. Alfaomega. Ediciones de la Universidad Católica de Chile.
- Sampieri, R.H.; Collado C.F.; Lucio P.B. (2000): “*Metodología de la investigación*”. México. Editorial: Mc Graw Hill
- Schein, E. (1982): “*Psicología de la Organización*”. México. Editorial: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Schlemeson, A. (1988): “*Análisis organizacional y empresa unipersonal*”. Argentina. Editorial: Paidós.
- Schlemeson, A. (1990): “*La perspectiva ética en el análisis organizacional*”. Argentina. Editorial: Paidós.
- Tarjeta Naranja (2005): “*Generando motivación: Experiencia Tarjeta Naranja*”
Comunicación presentada en el 1er Congreso Regional de Recursos Humanos Córdoba:
Universidad Blas Pascal.
- Tejerina, S. (2003): *Apuntes de la Materia “Diseño y Evaluación de Puestos: Formulario de Descripción de Puestos*”. Córdoba, Argentina. Carrera de Psicología y Recursos Humanos de la Universidad Empresarial “Siglo 21”.

- Ulloa, L.; Giomi, C. (2002): “*Guía para la elaboración de proyectos sociales*”. Córdoba, Argentina. Editorial: INCIDE (Instituto para la cultura, la innovación y el desarrollo).
- Watzlawick, P.; Bavelas, J.B.; Jackson, D.D. (1993): “*Teoría de la Comunicación Humana*”. España. Editorial: Herder.
- Zepeda Herrera, F. (1999): “*Psicología Organizacional*”. México. Editorial: Addison-Wesley Longman-Pearson.

Páginas Web consultadas

- Bennis, W. (1997): “*The Secrets of Great Groups*”. Leader to Leader, No.3 Winter: (29-33) Leader to Leader Institute. Documento recuperado el 22/9/2005, de:
<http://leadertoleader.org/leaderbooks/L2L/winter97/bennis.html>.
- Drucker, P.F.(1995): “*There's Three Kinds of Teams*”. From Managing in a Time of Great Change. Leader to Leader Institute. Documento recuperado el 22/9/2005, de:
http://www.leadertoleader.org/leaderbooks/drucker/three_teams.html
- La Voz del Interior On Line (2004): “*24 empresas que apuestan por la formación*”. Suplemento económico. Documento recuperado el 16/09/05, de:
http://www.lavoz.com.ar/2004/0311/UM/nota226244_1.htm
- La Voz del Interior On Line (2002): “*Las compañías cuidan la motivación de los empleados*” Suplemento económico. Documento recuperado el 16/9/05, de:
http://www.lavoz.com.ar/2002/0616/suplementos/economico/nota102692_1.htm
- Lencioni, P.M. (2003): “*The Trouble with Teamwork*”. Leader to Leader, No. 29 Summer (35-40). Leader to Leader Institute. Documento recuperado el 22/9/2005, de:
<http://www.leadertoleader.org/leaderbooks/121/summer2003/lencioni.html>

- Red psicología: "Diccionario de psicología social". Documento recuperado el 22/9/2005, de:
<http://www.galeon.com/pcazau/dipi-ac.htm> (Letras A-C)
<http://www.galeon.com/pcazau/dipi-de.htm> (Letras D-E)
<http://www.galeon.com/pcazau/dipi-fl.htm> (Letras F-L)
<http://www.galeon.com/pcazau/dipi-mp.htm> (Letras M-P)
<http://www.galeon.com/pcazau/dipi-rz.htm> (Letras R-Z)

- Trechera Herreros, J. L. (2004): "*Como gota de agua: La psicología aplicada a las organizaciones*". Psicología On Line: Artículos. Documento recuperado el 22/3/2006 de <http://www.psicologia-online.com/articulos/2005/organizaciones.html>.

- Wheatley, M.J. (2001): "*Innovation Means Relying on Everyone's Creativity*". Leader to Leader, No.20 Spring (14-20). Leader to Leader Institute. Documento recuperado el 22/9/2005, de: <http://leadertoleader.org/leaderbooks/L2L/spring2001/wheatley.html>

Anexo

Instrumentos

Primer entrevista semidirigida: Encargada de Recursos humanos

Fecha:.....Hora:.....

1. *¿Cuál es el objetivo de esta empresa?*
2. *¿Hace cuanto que trabaja ud. y cómo fue su ingreso?*
3. *¿Cuál es su función dentro de la organización?*
4. *¿Cuál es la relación de su puesto con el área administrativa?*
5. *¿Cuál es el objetivo del área administrativa dentro de esta empresa?*
6. *¿Dicho objetivo se cumple?*
7. *¿Cómo ha sido el desarrollo del área dentro de la empresa?*
8. *¿Cuántas personas la integran y cómo están distribuidas sus funciones?*
9. *¿Qué antigüedad tienen las personas que trabajan allí y cómo han sido seleccionadas?*
10. *¿Cómo definiría la relación que mantienen las personas dentro del área administrativa?*
11. *¿Cómo es su relación con los empleados de dicha área?*
12. *¿Cómo le parece que se sienten las personas en relación a su trabajo?*
13. *¿Cómo incorpora personal esta empresa?*
14. *¿Cómo es su contacto diario con el área administrativa?*
15. *¿Qué vías de comunicación se utilizan allí?*
16. *¿Qué estilo de supervisión es ejercido (Por ejemplo: participativo, delegativo, autoritario, etc...) y qué opina ud. al respecto?*
17. *¿Cuáles son los principales inconvenientes que ud. percibe en relación a dicha área?*
18. *¿Se han implementado algún tipo de medidas frente a los inconvenientes expuestos anteriormente? ¿Con qué resultados?*

Nota: Las siguientes preguntas están formuladas según un esquema que puede incluir a otras que surjan de manera espontánea.

Información adicional.....

Segunda entrevista semidirigida: Ocupante del puesto “Administración y finanzas”

Fecha:.....Hora:.....

1. *¿Cuál es el objetivo de esta empresa?*
2. *¿Cuál es su función dentro de la organización?*
3. *¿Hace cuanto que trabaja ud. y cómo fue su ingreso?*
4. *¿Cuál es el objetivo del área administrativa dentro de esta empresa?*
5. *¿Dicho objetivo se cumple?*
6. *¿Cómo ha sido el desarrollo del área dentro de la empresa?*
7. *¿Cuántas personas la integran y cómo están distribuidas sus funciones?*
8. *¿Qué antigüedad tienen las personas que trabajan allí y cómo han sido seleccionadas?*
9. *¿Cómo definiría la relación que mantienen las personas dentro del área administrativa?*
10. *¿Cómo es su relación con los empleados de dicha área?*
11. *¿Cómo le parece que se sienten las personas en relación a su trabajo?*
12. *¿Cuáles son las principales vías de comunicación que se utilizan?*
13. *¿Cuál es el estilo de supervisión que ud. ejerce? (participativo, delegativo, autoritario, etc...)*
14. *¿Qué resultados le otorga, en su opinión, ejercer dicho estilo de supervisión?*
15. *¿Cuáles son los principales inconvenientes que ud. percibe en relación al área que ud. tiene a cargo?*
16. *¿Se han implementado algún tipo de medidas frente a los inconvenientes expuestos anteriormente? ¿Con qué resultados?*

Nota: Las siguientes preguntas están formuladas según un esquema que puede incluir a otras que surjan de manera espontánea.

Información adicional.....

Tercer entrevista semidirigida: Ocupante del puesto “Asesor”

Fecha:.....Hora:.....

1. *¿Cuál es el objetivo de esta empresa?*
2. *¿Hace cuanto que trabaja ud. y cómo fue su ingreso?*
3. *¿Cuál es su función dentro de la organización?*
4. *¿Cuál es la relación de su puesto con el área administrativa?*
5. *¿Cuál es el objetivo del área administrativa dentro de esta empresa?*
6. *¿Dicho objetivo se cumple?*
7. *¿Cómo ha sido el desarrollo del área dentro de la empresa?*
8. *¿Cuántas personas la integran y cómo están distribuidas sus funciones?*
9. *¿Cómo definiría la relación que mantienen las personas dentro del área administrativa?*
10. *¿Cómo es su relación con los empleados de dicha área?*
11. *¿Cómo le parece que se sienten las personas en relación a su trabajo?*
12. *¿Cuáles son las principales vías de comunicación que se utilizan?*
13. *¿Cómo es su contacto diario con el área administrativa?*
14. *¿Qué estilo de supervisión es ejercido (Por ejemplo: participativo, delegativo, autoritario, etc...) y qué opina ud. al respecto?*
15. *¿Cuáles son los principales inconvenientes que ud. percibe en relación a dicha área?*
16. *¿Se han implementado algún tipo de medidas frente a los inconvenientes expuestos anteriormente? ¿Con qué resultados?*

Nota: Las siguientes preguntas están formuladas según un esquema que puede incluir a otras que surjan de manera espontánea.

Información adicional.....

Descripción del puesto

Datos de Identificación del puesto:

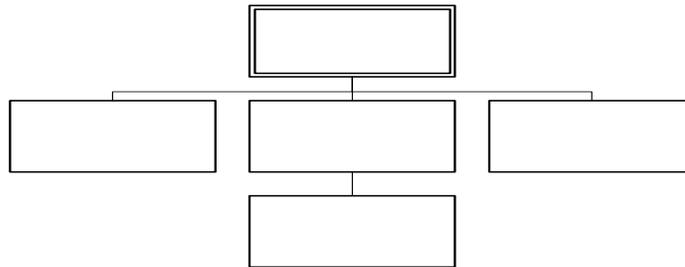
Nombre del Puesto:

Dpto. o Sección:.....

Es supervisado por:.....

Supervisa a:.....

Posición del puesto en el organigrama



Contexto del puesto:

Horarios

Horario Habitual: Fijo Rotativo

Jornada: Continuada Discontinuada

Prolongación de la Jornada:

Disponibilidad para viajes:

Condiciones ambientales: (Contaminación – Ruidos-Iluminación- Temperatura)

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Tiempo de Exposición

Riesgos:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Tiempo de Exposición

Esfuerzo físico y/o mental: (Concentración mental, Agudeza Visual, Fuerza, etc...)

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Tiempo de Exposición

Responsabilidades del puesto:

Por Decisiones:

- No toma decisiones.
- Toma decisiones sobre temas simples
- Toma decisiones sobre temas complejos referidos a su sector
- Toma decisiones sobre temas que involucran a diferentes sectores
- Toma decisiones sobre políticas de la organización

Por el trabajo de otros:

- No tiene supervisados
- Supervisa personal operativos
- Supervisa personal de primer nivel de supervisión
- Supervisa personal de segundo nivel de supervisión
- Supervisa personal de alto nivel

Por material y/o equipos:

- No tiene responsabilidad sobre bienes
- Tiene responsabilidad mínima sobre equipos de trabajo
- Tiene responsabilidad regular y permanente.
- Es responsable directo del mantenimiento de equipos y materiales

Por la custodia y manejo de dinero:

- No tiene responsabilidad por dinero ni valores
- Es responsable por pequeñas sumas
- Es responsable por sumas medianamente significativas
- Maneja sumas importantes
- Tiene responsabilidad habitual y directa sobre cifras de mucha importancia

Por información confidencial.

- No tiene acceso a ese tipo de información
- Tiene responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones
- Es responsable por información relacionada con estrategias y políticas
- Es responsable pleno por información muy confidencial.

Por la seguridad de las personas:

- No tiene responsabilidad alguna
- Tiene una responsabilidad media por la seguridad de otros
- Es responsable directo por la implementación de medidas de seguridad

Estándares de Desempeño

Descriptivos:.....

.....

Cuantitativos:.....

.....

Relaciones Sociales:

Relaciones Internas:

Con Quién	Para qué

Relaciones Externas:

Con Quién	Para qué

1. ¿Como podría definir las relaciones que mantiene con sus compañeros en el área administrativa?.....
2. ¿Cómo definiría la relación que mantiene con su superior?.....
3. ¿Con que personas prefiere relacionarse en sus ratos libres?.....
4. ¿Cómo se siente en su puesto de trabajo?.....
5. ¿Qué es lo que más le gusta y menos le gusta de su puesto de trabajo?.....

Cuestionario: Comunicación y relaciones en el trabajo

Fecha de aplicación:

Hora:

El siguiente es un cuestionario acerca de la comunicación empleada y tipo de relaciones que se dan en el mundo del trabajo. Ud. leerá 18 afirmaciones en las que deberá marcar, según su opinión, el grado de acuerdo que posee en relación a las mismas. Se les agradece desde ya su participación.

1- Me llevo bien solamente con la gente que piensa como yo.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

2- Frente a una pregunta incómoda o tema delicado prefiero decir directamente que no quiero emitir opinión.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

3- Todo lo que diga mi superior es incuestionable porque él lo dice.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

4- Cuando expongo una idea creo que es mejor que mis sentimientos no interfieran en la formulación de la misma.

- Totalmente de acuerdo

- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

5- En una situación dada explico mi punto de vista porque sé que es correcto.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

6- A veces pasa que se dice que está todo bien, sin embargo uno queda angustiado.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

7- Cuando se me pide una opinión, por más que me resulte incómodo y no tenga ganas, la doy.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo.

8- Me gusta demostrar que tengo ciertos conocimientos a mis compañeros y fomentar la competencia.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

9- Para mi lo importante es que el mensaje llegue, no me fijo en el modo ni dejo que me afecten determinados tratos.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

10- Es posible llevarse mal, pero coincidir en las ideas

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

11- Hay personas dentro de mi trabajo que para mi no existen, por lo tanto lo que tengan para decir no me interesa.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

12- Cuando hay que hablar acerca de cuestiones delicadas me agarran nauseas, dolor de cabeza y no puedo hacerlo.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

13- Sé que nunca voy a entenderme con las personas que me llevo mal.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo

- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

14- Me molesta “el tono y la manera” que se emplean para decir cosas que podrían expresarse de otra forma.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

15- En la dinámica de mi trabajo intento tener siempre en cuenta el punto de vista de los demás, por más que esto me signifique un esfuerzo.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

16- Por más que sea disparatado, si lo dice “X” debe aceptarse y aprobarse.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

17- Con él (o ella) me llevo fantásticamente, aunque pensemos de maneras muy distintas.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

18- Cuando un asunto se pone pesado y no tengo ganas de hablarlo, lo mejor es hacer chistes, no tomarlo en serio y cambiar de tema.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

Instrumento de frases incompletas: Dinámica del trabajo

Las siguientes son frases que enuncian distintos aspectos del trabajo de una persona. Ud. tendrá que completarlas con aquellas palabras que considere mas apropiadas.

- La valoración de mis conocimientos en mi puesto de trabajo es.....
- Mis opiniones a la hora de tomar ciertas decisiones.....
- En caso de recibir órdenes contrapuestas yo.....
- Cuando surgen inconvenientes lo mejor es.....
- La información que recibo casi siempre es.....
- El estilo de supervisión que recibo en mi puesto de trabajo es.....
- Los inconvenientes que siempre se repiten son.....
- Mi capacidades en mi trabajo están.....
- Mi trabajo para mi significa.....

Ultima entrevista de completamiento de información

Datos para completar las especificaciones por puesto:

Nombre del puesto:

Requerimientos objetivos:

Edad mínima:

Edad máxima:

Sexo:

Lugar de residencia:

Estado civil:

Instrucción formal:

	Secundario	Terciario	Universitario
Completo			
Incompleto			

Formación Técnica: (Tipo de conocimientos técnicos requeridos por el puesto, incluido idiomas. Se trata de saberes concretos y verificables sin los cuales no es posible un desempeño eficaz)

Experiencia laboral específica: (Se trata de especificar aquí los aprendizajes adquiridos por la práctica laboral y no por el mero hecho del tiempo transcurrido, que garantizan la resolución de situaciones especiales que pueden presentarse en la ejecución del trabajo).

Otros requerimientos: (Describa aquí aquellos requisitos ligados –por ejemplo- a la personalidad que debe poseer quien ocupe el puesto, para un desempeño eficaz)

Información recolectada

Desarrollo: Entrevistas Semidirigidas

Primer entrevista semidirigida: Encargada de Recursos humanos

Miércoles 10 de noviembre de 2004. 14:00 hs

1) ¿Cuál es el objetivo de esta empresa?

Ser líderes en mecanizados de precisión.

2) ¿Hace cuanto que trabaja ud. y cómo fue su ingreso?

Hace 11 años que trabaja y su ingreso fue por medio de un contacto telefónico. Desde el 1998 que trabaja en el área de RRHH.

3) ¿Cuál es su función dentro de la organización?

Trabajar en el área de Recursos Humanos

4) ¿Cuál es la relación de su puesto con el área administrativa?

El área de Recursos Humanos dentro de la empresa es ocupada sólo por ella, es un área independiente del área administrativa. Antes dependía, pero desde que la empresa fue comprada por la compañía internacional, ahora el área de recursos humanos depende directamente del vicepresidente.

5) ¿Cuál es el objetivo del área administrativa dentro de esta empresa?

Los objetivos del área administrativa dentro de la empresa son descriptos como la gestión de los cobros y los pagos, la registración de los movimientos contables de la empresa y el ordenamiento de las operaciones en el marco legal e impositivo.

6) ¿Dicho objetivo se cumple?

En el área hay mucho desorden, puede ser que el objetivo se cumpla pero hay mucha necesidad de que se realicen informes que permitan tomar decisiones.

7) ¿Cómo ha sido el desarrollo del área dentro de la empresa?

A partir del año 2000 fué difícil encausar la empresa en ese momento estaba “Sra. XXX” luego vino “Sr. WWW”. Primero hubo resistencia pero después estuvo todo bien. El estuvo un año, luego vino el actual ocupante del puesto “Administrador y Finanzas”.

8) ¿Cuántas personas la integran y cómo están distribuidas sus funciones?

En el área las funciones se distribuyen de la siguiente manera:

- *Asistente de controller: Hace las declaraciones juradas frente al IVA. Tiene inferencia en la facturación que cierra a fin de mes. Controla a la recepcionista. Programa las cobranzas, las activa. Hace conciliaciones generales para cierre de balance.*
- *Proveedores y bancos: Pagos, cobranzas Pago a proveedores con cheques. Hace conciliaciones bancarias, el retiro de las cobranzas pero no las gestiona.*
- *Auxiliar de Compras productivas: Depende directamente de comercial. Compra herramientas y hace comercio exterior.*
- *Compras no productivas. Reporta a gerencia comercial. Hace activamientos de logística. Carga facturas de compras, revisa que el legajo esté completo para realizar el pago que es entregado al ocupante del puesto de trámites bancarios.*
- *Recepcionista. Secretaria del vicepresidente y también del gerente comercial, hace facturación y también funciones de RRHH.*
- *Ocupante del puesto de administración y finanzas: Chequeo diario de avance de facturación. Se relacionan con la logística. Facturación de remitos. Valorización del stock. Cierre general del balance. Depurar cuentas y dar reportes al vicepresidente de estados de resultados. Responsable del área administrativa.*

9) ¿Qué antigüedad tienen las personas que trabajan allí y cómo han sido seleccionadas?

Asistente de controller: Hace dos años. Selección profesional con psicotécnicos.

Proveedores y bancos: Entró posterior al ocupante del puesto de “Administración y finanzas” ya que fue recomendado por éste.

Auxiliar de compras productivas: Tiene una antigüedad de 7 años. Primero trabajó en logística, luego en comercial. Fue incorporada por un proceso de selección que realizó un estudio contable.

Auxiliar de compras no productivas: Trabaja hace dos años. Vino recomendada por selección informal.

Recepcionista: Se fue y la volvieron a llamar. Hace 5 o 6 años. Fue seleccionada pero primero trabajó como eventual.

9) ¿Cómo definiría la relación que mantienen las personas dentro del área administrativa?
Podría ser definida como una relación cordial. Según la cantidad de trabajo que hay, están relajados y tienen un trato amable. Al ser muchas mujeres corren muchos chusmeríos y le presumen mucho al único varón que hay como compañero que es el ocupante del puesto “Trámites bancario” (ya que los otros son jerárquicos). El encima, las piropea, les hace masajes y las otra se ponen celosas si les presta mas atención a una que a otra. Cuando hay que cerrar el mes, todos se alteran (o cuando surge algún inconvenientes) y comienzan los roces. Todos echan la culpa al otro de las ineficiencias y la culpa termina siendo de nadie y el tema se diluye.

10) ¿Cómo es su relación con los empleados de dicha área?
Al trabajar mucho con el vice-presidente es vista como la que controla y pone orden. Es una relación distante, ha tenido mas de una vez roces con las personas. Con la que más relación tiene es con la recepcionista quien al depender también directamente del presidente muchas veces la comprende e incluso le ayuda con las tareas.

11) ¿Cómo le parece que se sienten las personas en relación a su trabajo?
No se sienten mal, pero tampoco están sumamente motivados. Hay muchas quejas en cuanto a que no son tenidos en cuenta como en relación a, por ejemplo, el área de producción o de logística. Se sienten como que siempre están al último.

12) ¿Cómo incorpora personal esta empresa?
A través de empresas de servicios eventuales. Trabajan tres meses y luego se le hacen los estudios para pasar a planta permanente.

13) ¿Cómo es su contacto diario con el área administrativa?
Con el puesto de “Asistente de controller”: Una vez por mes para la liquidación de impuestos y conciliación de cuentas de Recursos Humanos.

Con el puesto de “Proveedores y bancos”: Le informa cuando hay que pagar la quincena

Con el puesto de “Auxiliar de compras productivas”: Se relaciona cuando hay que realizar compras mas grandes

Con el puesto de “Auxiliar de compras no productivas”: Le entrega la requisiciones de compras

Con el puesto “Recepcionista”: Se relaciona porque es la recepcionista todo el día.

14) ¿Qué vías de comunicación se utilizan allí?

La recepcionista tiene un cuaderno de mensajes. Las comunicaciones se realizan por teléfono o vía e-mail. También se realizan reuniones todas las mañanas a nivel de gerencia con los responsables de cada área más los encargados de planta.

15) ¿Qué estilo de supervisión es ejercido y qué opina ud. al respecto?

Autoritario, se buscan los culpables y eso genera malestar. Muy cerrado. Muy sensible a las críticas. Todo está mal. Tiene una forma muy chocante con todos incluso con los pares.

16) ¿Cuáles son los principales inconvenientes que ud. percibe en relación a dicha área?

Hay mucha rotación debido a los gerentes. Hubo reducción de personal también. Es un área que tiene mucho dinamismo, hay muchas cosas que organizar. Debido a las condiciones de trabajo (en cuanto a las presiones) hubo muchas personas que renunciaron y otras que las echaron. Hay muchos problemas de impuntualidad y chusmeríos.

17) ¿Se han implementado algún tipo de medidas frente a los inconvenientes expuestos anteriormente? ¿Con qué resultados?

No se han implementado ningún tipo de medidas al respecto.

Información adicional.

La empresa está en convocatoria de acreedores.

Tiene que ordenar a las personas para que almuercen todas con todas y no se generen amiguismos

Segunda entrevista semidirigida: Asesor área administrativa

Miércoles 10 de noviembre de 2004.16:00hs.

1) ¿Cuál es el objetivo de esta empresa?

Satisfacer a los clientes con los criterios de calidad interna, optimizando costos y buscando nuevos mercados.

2) ¿Cuál es su función dentro de la organización?

Anteriormente trabajó siete meses dentro de la empresa y se fue con otra propuesta laboral. Ahora está hace tres meses como asesor de costos, por pieza y por cliente para lo cual necesita información desde cada área. Para ello extendió su trabajo en las áreas de producción de herramientas así como en la contable.

3) ¿Cuál es la relación de su puesto con el área administrativa?

No existe formalmente, podía definirse como staff, cuya función es la de generar información.

4) ¿Cuál es el objetivo del área administrativa dentro de esta empresa?

Cumplir con las leyes, presentación en bancos y gestión de la evolución de la empresa.

5) ¿Dicho objetivo se cumple?

Parcialmente, hay mucha disconformidad.

6) ¿Cómo ha sido el desarrollo del área dentro de la empresa?

El hace cuatro años atrás implementó el sistema tango lo que ordenó los aspectos contables.

Hubo mucha rotación debido a disconformidades con las tareas.

7) ¿Cuántas personas la integran y cómo están distribuidas sus funciones?

- *Asistente de controller: Su apoyo principal es con respecto al área impositiva. Sueldos devengados y presupuestación de cobranzas. Hace un seguimiento de los débitos a proveedores y clientes. Realiza descuentos que hacen proveedores y concilia cuentas corrientes con los clientes. Maneja los fondos de cobranzas y realiza los trámites de la afip.*
- *Proveedores y bancos: Maneja la parte de bancos y pagos a proveedores. Realiza las conciliaciones bancarias. Concilia la cuenta de proveedores (realización de informes) Hace trámites bancarios, retira valores y deposita.*
- *Auxiliar de compras productivas: Se encarga de la parte de comercio exterior. También realiza compras de herramental y cotizaciones de precios de ventas de piezas. Recibe materiales y herramental. Emite órdenes de compras. Responde al área comercial.*
- *Auxiliar de compras no productivas: Maneja el fondo fijo. Lo que se llaman compras no productivas, es decir insumos de producción. Organiza las órdenes de compras, contabiliza las facturas productivas (desde el punto de vista administrativo) y las concilia versus remito. Maneja precio de los proveedores. Hace seguimiento de precios con el área comercial.*
- *Recepcionista: Secretaria del directorio. Recepciona, proveedores y clientes. También realiza la facturación de los remitos de los envíos a clientes.*
- *Ocupante del puesto de administración y finanzas: Responsable de contabilidad y de general información. Está encargado de los aspectos financieros con los bancos.*

9) ¿Cómo definiría la relación que mantienen las personas dentro del área administrativa?

Tienen un trato amable. Intentan mantener un buen clima, pero a pesar que el está en forma reciente en el área, mas de una vez se han generado conflictos debido a resultados que no se cumplían. O información que llegaba en forma incompleta y eso generaba malestar. Muchas veces en vez de intentar detectar las causas de los problemas, se echan culpas y eso genera resentimiento en algunos empleados.

10) ¿Cómo es su relación con los empleados de dicha área?

No tiene mucha relación porque se incorporó hace poco. Tiene la sensación que muchos perciben su presencia como alguien que viene a buscar a quien echar. Trabaja mucho con el gerente administrativo.

11) ¿Cómo le parece que se sienten las personas en relación a su trabajo?

Se nota que están cansados, quizás sea porque llevan trabajando mucho tiempo en esos puestos. Las situaciones conflictivas son desgastantes y creo que es como que hay cierta resignación de que las cosas no van a cambiar.

12) ¿Cómo es su contacto diario con el área administrativa?

Es para detectar problemas.

13) ¿Qué estilo de supervisión es ejercido y qué opina ud. al respecto?

Es muy cerrado, lo que dice él es lo que ha que hacer, es autocrático. Está a la defensiva.

14) ¿Cuáles son los principales inconvenientes que ud. percibe en relación a dicha área?

En relación a la presentación de informes y al manejo de la información

15) ¿Se han implementado algún tipo de medidas frente a los inconvenientes expuestos anteriormente? ¿Con qué resultados?

No, es eso lo que se está buscando.

Tercer entrevista semidirigida: Encargado del Area administrativa

Miércoles 10 de noviembre de 2004.15:00hs.

1) ¿Cuál es el objetivo de esta empresa?

Maximizar los beneficios cumpliendo con los requisitos de calidad exigidos por los clientes.

2) ¿Cuál es su función dentro de la organización?

Gerente de administración y finanzas. Se relaciona con todo lo administrativo, medición de resultados, análisis de cash flow, proyecciones de presupuestación y participación es aspectos impositivos.

3) ¿Hace cuanto que trabaja ud. y cómo fue su ingreso?

Trabaja en la empresa hace aproximadamente cuatro años y su ingreso fue a partir de una selección externa.

4) ¿Cuál es el objetivo del área administrativa dentro de esta empresa?

Poder brindar información precisa y segura en tiempo.

5) ¿Dicho objetivo se cumple?

No debido a diversas dificultades.

6) ¿Cómo ha sido el desarrollo del área dentro de la empresa?

La historia de la empresa parte de un cambio cultural.

En los noventa era un SA y en el 2000 se vende el paquete accionario a los americanos. En esos 10 años se detectan irregularidades en la AFIP, balances no creíbles que con la inversión de los capitales extranjeros había que blanquear. El balance de los 10 últimos años daba negativo, perdiendo credibilidad la empresa frente a los bancos y a la AFIP. Con el año 2000 llega el nuevo vicepresidente, antes había un administrador. Frente a este cambio todos renunciaron por lo tanto le tocó armar un equipo nuevo básico desde cero. En ese momento estaban con el ocupante del puesto “Proveedores y bancos” y con una contadora (Que cuando supo que la empresa entraba en concurso se fue a otra) y fue reemplazada por la ocupante del puesto “Asistente de controller”.

Había que imponer a la Administración pautas de presupuestación internacional. La empresa a los 6 meses empieza a tener deficiencias de índole financiera y es cuando hace un pedido de

apertura de concurso preventivo en marzo del 2002. En diciembre se homologa el concurso y había necesidades de créditos.

Hoy dicha situación cambió y hasta se trabajan los días sábados. Apenas fue adquirida la empresa comenzaron con las normas de calidad. Antes los balances eran esporádicos, ahora deben ser mensuales y e deben evaluar los tipos de clientes. De ahí que surge la necesidad de hacer análisis de costos específicos, contabilizar los costos en un sistema.

7) ¿Cuántas personas la integran y cómo están distribuidas sus funciones?

8) ¿Qué antigüedad tienen las personas que trabajan allí y cómo han sido seleccionadas?

Asistente de controller: Fue seleccionada hace dos años y medio. Tiene formación contable y realiza los cierres de balances. Confecciona declaraciones juradas de impuestos, supervisa facturación a clientes (que es un tema delicado). Realiza controles de débitos a clientes y a proveedores (su calidad y rechazo). Activa y reporta las cobranzas a clientes. Prepara cualquier tipo de informe solicitado por cualquier parte de la organización.

Ocupante del puesto “Proveedores y bancos”: Entro hace tres años y ocho meses recomendado por él. Realiza pago a proveedores, emite órdenes, hace firmar los cheques. Hace conciliaciones bancarias y reporta de manera diaria movimientos de bancos. Concilia la cuenta proveedores. Colabora en la contabilización de las facturas.

Auxiliar de compras productivas: Se encarga de las compras de herramientas y aceros especiales. Hace comercio exterior, se relaciona con el despachante de aduana. Emite órdenes de compras productivas. Solicita cotizaciones. Antes trabajaba en logística.

Auxiliar de compras no productivas: Depende del área comercial pero hace tareas administrativas. Contabiliza facturas y las verifica con los remitos. Hace un manejo del fondo fijo (caja chica) Realiza las compras no productivas. Entró en el año 2002 por un contacto.

Recepcionista: Ya estuvo trabajando durante un tiempo pero se fue y volvió. Es la recepcionista, telefonista y asistente de gerencia. Emite y carga en el sistema las facturas a clientes supervisada por la ocupante del puesto de Cobranzas.

9) ¿Cómo definiría la relación que mantienen las personas dentro del área administrativa?

Hay un buen clima laboral con las tensiones normales que todo trabajo implica.

10) ¿Cómo es su relación con los empleados de dicha área?

Muy buena. Intentamos trabajar en forma conjunta para conseguir los objetivos propuestos. Mantiene una buena relación con todos ya que considera que es fundamental para poder trabajar armoniosamente.

11) ¿Cómo le parece que se sienten las personas en relación a su trabajo?

Yo creo que están conformes con el trabajo que tienen, pero no se ve una alta motivación y muchas veces hay mal humor.

12) ¿Cuáles son las principales vías de comunicación que se utilizan?

Cara a cara y e-mails. Las ocupantes de los puestos de “Auxiliar de compras no productivas” y de

“Auxiliar de compras” tienen reuniones diarias en producción todos los días a las 15:30.

13) ¿Cómo es el estilo de supervisión que ud. ejerce?

Se describe como participativo, busca la causa del problema y llama al responsable pero no para “verdugearlo”.

14) ¿Qué resultados le otorga, en su opinión, ejercer dicho estilo de supervisión?

A veces evita ser duro porque en la organización tipo matricial intenta preservar la integridad psíquica de los empleados sobre todo de las mujeres.

15) ¿Cuáles son los principales inconvenientes que ud. percibe en relación al área que ud. tiene a cargo?

Hay muchos errores en la facturación. No es confiable la carga de datos en el sistema.

Otro aspecto a trabajar es la comunicación, en las reuniones diarias no se tocan ciertos temas.

Falta orden en la comunicación. La vorágine los lleva a no controlar.

16) ¿Se han implementado algún tipo de medidas frente a los inconvenientes expuestos anteriormente? ¿Con qué resultados?

Hay errores en la facturación se hizo un seguimiento y eso optimizó los resultados Todo lo que se controla se mejora. Es necesario realizar controles de inventarios del área de logística. Hay que asegurarse que todas las operaciones que se realicen estén respaldadas por comprobantes

Descripciones de Puestos

Datos de Identificación del puesto

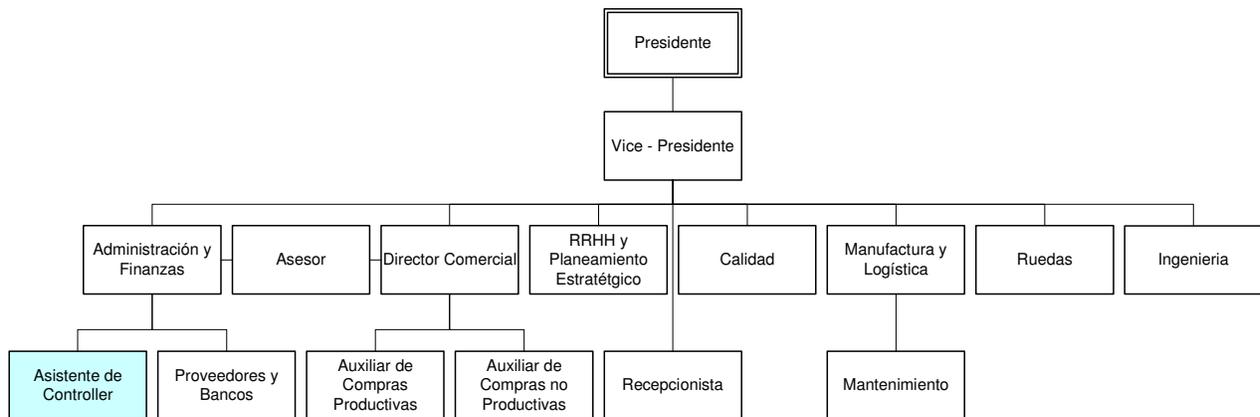
Nombre del Puesto: **Asistente de Controller**

Dpto. o Sección: **Administración y Finanzas**

Es supervisado por: **Gerente de Administración y Finanzas**

Supervisa a: **No tiene supervisados**

Posición del puesto en el organigrama



Contexto del puesto:

Horarios

Horario Habitual: **8: 00- 18:00 hs**..... Fijo Rotativo

Jornada: Continuada Discontinuada

Prolongación de la Jornada: **No hay prolongación**.....

Disponibilidad para viajes: **No es necesario**.....

Condiciones ambientales: (Contaminación- Ruidos- Iluminación- Temperatura) **No se presentan de manera tal que influyan en el área de trabajo.**

Riesgos: **Las características del trabajo no implican riesgos relevantes**

Esfuerzo físico y/o mental: **El trabajo requiere concentración, atención, dinamismo y agudeza visual.**

Contenido del puesto:

Resumen del puesto (u Objetivos del puesto o Misión del Puesto)

Llevar adelante una correcta y prolija contabilidad de la empresa que permita acceder a información confiable para la toma de decisiones así como permanecer impositiva y legalmente en regla.

Funciones y tareas del puesto: (A continuación detalle con precisión las funciones y tareas que desarrollan en el puesto, la frecuencia de su ejecución: diaria, semanal, mensual y el tiempo aproximado que le insume cada una)

Nota: Debido a las características del área relevada y de cada uno de los puestos se omitirá la información referente a frecuencia de ejecución y tiempo de realización, ya que se trata de tareas difíciles de contabilizar estrictamente.

- ***A partir de la información extraída de la facturación mensual de la empresa, liquida los impuestos del mes tales como Ingresos Brutos, Ganancias, IVA, Comercio e Industria entre otros los que, posteriormente, serán entregados al puesto “Proveedores y Bancos” para que efectúe el pago.***
- ***Controla diariamente las cobranzas que se realizaron a lo fines de que a fin de mes se pueda realizar un cierre de la contabilidad mensual.***
- ***Corrige, previa autorización del superior (Gerente de Administración y finanzas), la carga de información de asentamiento de movimientos contables en caso que se detecten errores.***
- ***Controla en los remitos de logística para facturación, el número de CUIT del proveedor, su posición en relación al IVA. lo que facilita la carga de información en el rubro correspondiente.***
- ***Realiza notas de débitos a proveedores (previa autorización del Vice- Presidente y Director Comercial) en función de material que haya sido rechazado. Realiza, si el caso así lo requiere, notas de crédito a proveedores con el mismo procedimiento.***

Responsabilidades del puesto:Por Decisiones:

- No toma decisiones.
- Toma decisiones sobre temas simples**
- Toma decisiones sobre temas complejos referidos a su sector
- Toma decisiones sobre temas que involucran a diferentes sectores
- Toma decisiones sobre políticas de la organización

Por el trabajo de otros:

- No tiene supervisados**
- Supervisa personal operativos
- Supervisa personal de primer nivel de supervisión
- Supervisa personal de segundo nivel de supervisión
- Supervisa personal de alto nivel

Por material y/o equipos:

- No tiene responsabilidad sobre bienes**
- Tiene responsabilidad mínima sobre equipos de trabajo
- Tiene responsabilidad regular y permanente.
- Es responsable directo del mantenimiento de equipos y materiales

Por la custodia y manejo de dinero:

- No tiene responsabilidad por dinero ni valores**
- Es responsable por pequeñas sumas
- Es responsable por sumas medianamente significativas
- Maneja sumas importantes
- Tiene responsabilidad habitual y directa sobre cifras de mucha importancia

Por información confidencial.

- No tiene acceso a ese tipo de información**
- Tiene responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones
- Es responsable por información relacionada con estrategias y políticas
- Es responsable pleno por información muy confidencial.

Por la seguridad de las personas:

- No tiene responsabilidad alguna**
- Tiene una responsabilidad media por la seguridad de otros
- Es responsable directo por la implementación de medidas de seguridad

Estándares de DesempeñoDescriptivo:

Realizar la liquidación de impuestos antes de la fecha de sus vencimientos.

Relaciones Sociales:Relaciones Internas:

Con Quién	Para qué
<i>Logística</i>	<i>Para realizar control de los remitos y resolución de los problemas</i>
<i>Ingeniería</i>	<i>Para hacer rechazos a los clientes y proveedores</i>

Relaciones Externas:

Con Quién	Para qué
<i>Bancos</i>	<i>Para revisar la información pertinente a la planificación de cobranzas</i>
<i>Clientes</i>	<i>Para hacerles cobranzas</i>

1. ¿Como podría definir las relaciones que mantiene con sus compañeros en el área administrativa?

Son buenas relaciones. Son relaciones como en todo trabajo.

2. ¿Cómo definiría la relación que mantiene con su superior?

Buena.

3. ¿Con que personas prefiere relacionarse en sus ratos libres?

Tenemos poco tiempo libre, pero no tengo preferencias. Me relaciono mas por el trabajo que realizo con el ocupante del puesto “Proveedores y bancos” y con el gerente administrativo, aunque también con las otras chicas diariamente me relaciono.

4. ¿Cómo se siente en su puesto de trabajo?

Me siento bien, aunque me gustaría poder colaborar mas. Por ejemplo, yo sé que la empresa está en concurso de acreedores y yo tengo una especialidad hecha en síndico concursal. Acá saben eso y nunca nadie me preguntó ni me consulto si me gustaría saber cómo van las cosas. Yo siento que puedo aportar y aparte me interesa saber como va la empresa en ese proceso.

5. ¿Qué es lo que más le gusta y menos le gusta de su puesto de trabajo?

Me gusta el trabajo que hago. Me gusta hacer los cierres contables mensuales. Lo que no me gusta son los débitos a proveedores. Me gustan los cierres contables pero generan mucha tensión hacerlos porque no siempre está la información actualizada y comienzan las peleas y eso a uno lo hace sentir mal. Además hay que darle exclusiva prioridad a esa tarea y dejar todo lo demás. Quizás tendríamos que trabajar mas en equipo para que no pasen esas cosas.

Datos de Identificación del puesto

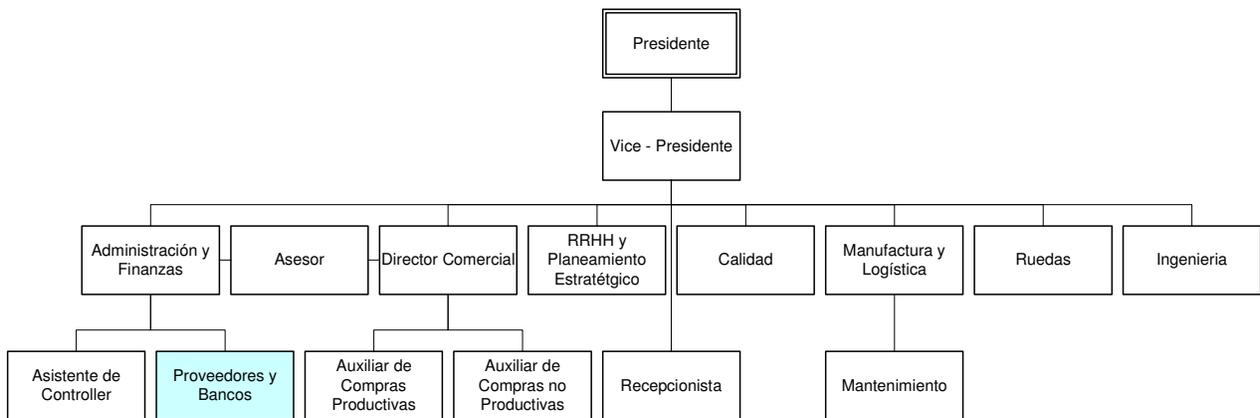
Nombre del Puesto: ***Proveedores y Bancos***

Dpto. o Sección: ***Administración y Finanzas***

Es supervisado por: ***Gerente de Administración y Finanzas***

Supervisa a: ***No tiene supervisados***

Posición del puesto en el organigrama



Contexto del puesto:

Horarios

Horario Habitual: ***8: 00- 18:00 hs.***..... Fijo Rotativo

Jornada: Continuada Discontinuada

Prolongación de la Jornada: ***No hay prolongación.***.....

Disponibilidad para viajes: ***Para realizar viajes cortos dentro de la ciudad de Córdoba. Por lo tanto es necesario que tenga movilidad propia.***

Condiciones ambientales: (Contaminación- Ruidos- Iluminación- Temperatura) ***No se presentan de manera tal que influyan en el área de trabajo.***

Riesgos: ***Las características del trabajo no implican riesgos relevantes***

Esfuerzo físico y/o mental: ***El trabajo requiere concentración, atención, dinamismo y agudeza visual.***

Contenido del puesto:

Resumen del puesto (u Objetivos del puesto o Misión del Puesto)

Manejar los fondos de la empresa en una manera ordenada y responsable que permita efectuar los pagos en fecha controlando los movimientos contables y llevando un registro de los mismos.

Funciones y tareas del puesto: (A continuación detalle con precisión las funciones y tareas que desarrollan en el puesto, la frecuencia de su ejecución: diaria, semanal, mensual y el tiempo aproximado que le insume cada una)

Nota: Debido a las características del área relevada y de cada uno de los puestos se omitirá la información referente a frecuencia de ejecución y tiempo de realización, ya que se trata de tareas difíciles de contabilizar estrictamente.

- ***Prepara pagos a proveedores cargando la factura en el sistema informático junto con el remito que luego son archivados en un bibliorato por vencimiento junto a la orden de pago. Esta información es supervisada por el Gerente de Administración y Finanzas quien le asigna fechas a los cheques que serán firmados por el Vice-Director y luego entregados de vuelta a este puesto para que sean distribuidos a los distintos proveedores.***
- ***Hace análisis de saldos y conciliaciones en los que evalúa qué es lo que hay que pagar y en qué estado se encuentran las cuentas.***
- ***Paga dos veces a la semana distintas cuentas de la empresa (Los días martes y viernes)***
- ***Realiza trámites en los bancos y otros tipos de trámites no bancarios***
- ***Emite cheques***
- ***Carga las facturas en el sistema informático a los fines que dicha información permita hacer cierres de balances. Las facturas del mes deben ser cargadas durante el transcurso del mismo para que se pueda evaluar los gastos que se originaron en ese período.***

Responsabilidades del puesto:Por Decisiones:

- No toma decisiones.
- Toma decisiones sobre temas simples***
- Toma decisiones sobre temas complejos referidos a su sector
- Toma decisiones sobre temas que involucran a diferentes sectores
- Toma decisiones sobre políticas de la organización

Por el trabajo de otros:

- No tiene supervisados***
- Supervisa personal operativos
- Supervisa personal de primer nivel de supervisión
- Supervisa personal de segundo nivel de supervisión
- Supervisa personal de alto nivel

Por material y/o equipos:

- No tiene responsabilidad sobre bienes***
- Tiene responsabilidad mínima sobre equipos de trabajo
- Tiene responsabilidad regular y permanente.
- Es responsable directo del mantenimiento de equipos y materiales

Por la custodia y manejo de dinero:

- No tiene responsabilidad por dinero ni valores
- Es responsable por pequeñas sumas
- Es responsable por sumas medianamente significativas
- Maneja sumas importantes
- Tiene responsabilidad habitual y directa sobre cifras de mucha importancia***

Por información confidencial.

- No tiene acceso a ese tipo de información
- Tiene responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones***
- Es responsable por información relacionada con estrategias y políticas
- Es responsable pleno por información muy confidencial.

Por la seguridad de las personas:

- No tiene responsabilidad alguna***
- Tiene una responsabilidad media por la seguridad de otros
- Es responsable directo por la implementación de medidas de seguridad

Estándares de DesempeñoDescriptivos:*Controlar y registrar los movimientos bancarios***Relaciones Sociales:**Relaciones Internas:

Con Quién	Para qué
<i>Vice- Presidente y Gerente Administrativo Financiero</i>	<i>Para que aprueben las órdenes de pago, emitan y firmen los cheques.</i>

Relaciones Externas:

Con Quién	Para qué
<i>Bancos</i>	<i>Para realizar pagos y trámites variados</i>
<i>Proveedores</i>	<i>Para entregarles pagos</i>

1. ¿Como podría definir las relaciones que mantiene con sus compañeros en el área administrativa?

Somos buenos compañeros de trabajo. A mi me gusta llevarme bien con todos. No me gustan los problemas.

2. ¿Cómo definiría la relación que mantiene con su superior?

Muy buena.

3. ¿Con que personas prefiere relacionarse en sus ratos libres?

Como dije antes me gusta llevarme bien con todos. Incluso me relaciono con gente de otras áreas de la empresa (por ejemplo logística). Me gustan mucho las relaciones públicas.

4. ¿Cómo se siente en su puesto de trabajo?

Bien, me gusta lo que hago. Odio tener que levantarme temprano. Si yo pudiera entrar a trabajar a las 9:30, seria feliz. Pero, me siento cómodo.

5. ¿Qué es lo que más le gusta y menos le gusta de su puesto de trabajo?

Lo que menos me gusta es levantarme temprano. También para hacer trámites e ir de banco en banco tengo que hacer muchas colas y se pierde tiempo. Eso por ahí no se entiende de que uno se demoró mucho haciendo colas, o buscando estacionamiento o yendo de acá para allá. Tampoco me gusta mi escritorio, me hace sentir inseguro en cuanto al manejo del dinero, es muy abierto y cualquiera pasa ve un cheque y después empiezan los malentendidos:” Yo ví que tenía un cheque de tanto a pagar a fulano” y nada que ver pero a partir de eso se arma un lío bárbaro y empiezan las desconfianzas.

Datos de Identificación del puesto

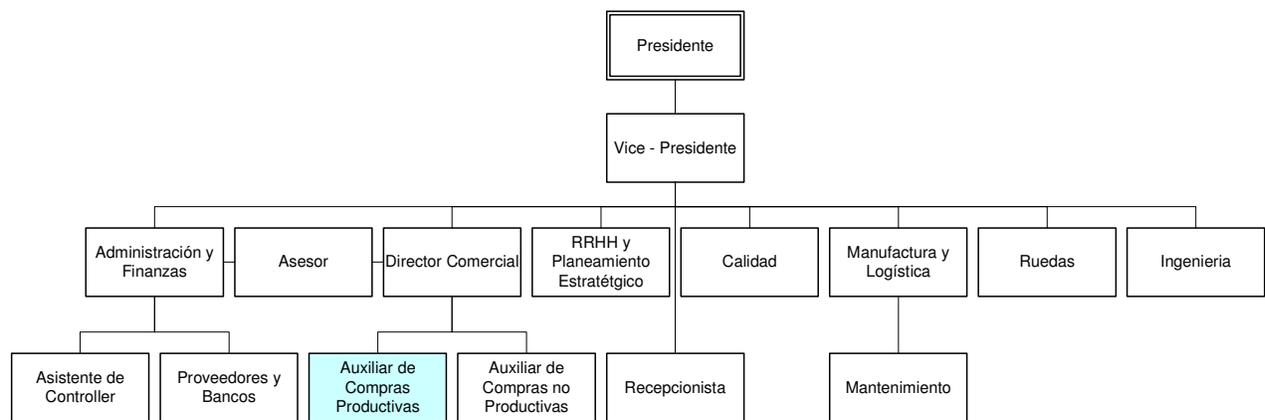
Nombre del Puesto: **Auxiliar de Compras Productivas**

Dpto. o Sección: **Comercial**

Es supervisado por: **Director Comercial**

Supervisa a: **No tiene supervisados**

Posición del puesto en el organigrama



Contexto del puesto:

Horarios

Horario Habitual: **8: 00- 18:00 hs**..... Fijo Rotativo

Jornada: Continuada Discontinuada

Prolongación de la Jornada: **No hay prolongación**.....

Disponibilidad para viajes: **No es necesario**.....

Condiciones ambientales: (Contaminación- Ruidos- Iluminación- Temperatura) **No se presentan de manera tal que influyan en el área de trabajo.**

Riesgos: **Las características del trabajo no implican riesgos relevantes**

Esfuerzo físico y/o mental: **El trabajo requiere concentración, atención, dinamismo y agudeza visual.**

Contenido del puesto:Resumen del puesto (u Objetivos del puesto o Misión del Puesto)

Realizar el activamiento las compras realizadas a los fines que la empresa cuente con la materia prima necesaria para elaborar sus productos con calidad en tiempo y forma.

Hacer el seguimiento de los productos vendidos al exterior controlando cada uno de los pasos hasta su llegada a destino.

Funciones y tareas del puesto: (A continuación detalle con precisión las funciones y tareas que desarrollan en el puesto, la frecuencia de su ejecución: diaria, semanal, mensual y el tiempo aproximado que le insume cada una)

Nota: Debido a las características del área relevada y de cada uno de los puestos se omitirá la información referente a frecuencia de ejecución y tiempo de realización, ya que se trata de tareas difíciles de contabilizar estrictamente.

- ***Realiza la compra de coronas y aceros teniendo en cuenta la información que le brinda logística en un programa de entrega al cliente que, mas una tabla específica, permite calcular la materia prima que habrá que emplear.***
- ***Genera la orden de compra que será archivada junto a la factura y a la requisición. Una vez armado el legajo, este es entregado a “ Proveedores y Bancos” o a la “Auxiliar de Compras no Productivas”***
- ***Pide presupuestos a los fines de contar con distintas opciones al momento de elegir un proveedor para realizar la compra.***
- ***Entrega cheques a proveedores que llegan a la empresa.***
- ***Realiza el comercio exterior de los productos para ello se contacta con el despachante de aduana y evalúa por cuál medio será enviada la mercadería debido a que esto determinará el tipo de embalaje que deberá usar (si es por mar debe ir embalada en madera , si es por aire deberá ir embalada en una caja o embalajes especiales)***
- ***Gestiona que la mercadería haya llegado en condiciones a destino.***
- ***Gestiona las importaciones de materia prima a través del despachante de aduana***
- ***Realiza la cotización de los productos en función, entre otros aspectos, del costo materia prima que éstos tienen. Esta tarea se realiza conjuntamente con el área de logística.***

Responsabilidades del puesto:Por Decisiones:

- No toma decisiones.
- Toma decisiones sobre temas simples***
- Toma decisiones sobre temas complejos referidos a su sector
- Toma decisiones sobre temas que involucran a diferentes sectores
- Toma decisiones sobre políticas de la organización

Por el trabajo de otros:

- No tiene supervisados***
- Supervisa personal operativos
- Supervisa personal de primer nivel de supervisión
- Supervisa personal de segundo nivel de supervisión
- Supervisa personal de alto nivel

Por material y/o equipos:

- No tiene responsabilidad sobre bienes***
- Tiene responsabilidad mínima sobre equipos de trabajo
- Tiene responsabilidad regular y permanente.
- Es responsable directo del mantenimiento de equipos y materiales

Por la custodia y manejo de dinero:

- No tiene responsabilidad por dinero ni valores***
- Es responsable por pequeñas sumas
- Es responsable por sumas medianamente significativas
- Maneja sumas importantes
- Tiene responsabilidad habitual y directa sobre cifras de mucha importancia

Por información confidencial.

- No tiene acceso a ese tipo de información***
- Tiene responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones
- Es responsable por información relacionada con estrategias y políticas
- Es responsable pleno por información muy confidencial.

Por la seguridad de las personas:

- No tiene responsabilidad alguna***
- Tiene una responsabilidad media por la seguridad de otros
- Es responsable directo por la implementación de medidas de seguridad

Estándares de DesempeñoDescriptivos:

Realizar la compra de la materia prima y su seguimiento de manera rápida para que no se pare el proceso productivo de la empresa.

Relaciones Sociales:Relaciones Internas:

Con Quién	Para qué
<i>Logística</i>	<i>Para pedir programa de cliente y estimar las compras a realizar. Para hacer la cotización de los productos.</i>
<i>Producción</i>	<i>Para hacer compras de coronas y aceros.</i>

Relaciones Externas:

Con Quién	Para qué
<i>Proveedores de herramientas y aceros</i>	<i>Para pedir presupuestos y realizar la compra</i>
<i>Despachante de aduana</i>	<i>Para gestionar la comercialización exterior de los productos Para gestionar importaciones de materia prima</i>

1. ¿Como podría definir las relaciones que mantiene con sus compañeros en el área administrativa?

Y son relaciones como en todo trabajo, a veces buenas, otras no tan buenas.

2. ¿Cómo definiría la relación que mantiene con su superior?

Mi jefe directo que es el gerente comercial es bastante delegativo porque anda de acá para allá. ¡El gerente administrativo financiero, del que no dependo muchas veces nos controla y nos pide cosas así que tengo dos jefes! ¡Espero que el vice director no le dé por venir a mandarnos, y eso que tiene la oficina cerca! ¡Y ahora el asesor capaz que también venga a controlarnos!

3. ¿Con que personas prefiere relacionarse en sus ratos libres?

¡Como si tuvieramos muchos ratos libres! Mirá al estar en la misma área charlás con todos mientras te tomás un café que siempre lo prepara la recepcionista. Eso si no hay ningún lío y no es cierre de mes en donde hay que hacer balances y todos nos peleamos con todos y no se puede ni tomar un café juntos. Lo feo es que ahora desde recursos humanos nos acomodan con quien almorzar, yo no sé porqué. Y por ahí te embrocaste con alguien con algo y justo te toca a ir almorzar con esa persona, ¡la comida no te baja!

4. ¿Cómo se siente en su puesto de trabajo?

Ahora muy bien porque estoy muy entusiasmada con esto de estar encargada del comercio exterior de las piezas. Estoy aprendiendo un montón, es por eso que no le doy bolilla a los puteríos que surgen porque ando ocupada en otras cosas. Pero que no se metan con mis cosas porque ahí salto.

5. ¿Qué es lo que más le gusta y menos le gusta de su puesto de trabajo?

Lo que más me gusta es el trabajo en la comercialización al exterior de las piezas. Lo que menos me gusta es que somos un área a la que nunca se le da importancia. Tenemos que andar corriendo tras los tiempos de producción que les falta tal pieza urgente sino se para la máquina y la quieren ya, y no hay forma de hacerles entender que para comprar esa pieza o material hay que respetar ciertos pasos administrativos que llevan tiempo, llamar al proveedor etc. Al los que tenemos la culpa que no hayan previsto esa situación somos siempre nosotros, el área administrativa. Las demás áreas siempre tienen razón y son mas escuchadas nosotros en cambio no. Yo creo que debe ser por eso que anda tan loco el gerente administrativo que anda tirando órdenes a todo el mundo.

Datos de Identificación del puesto

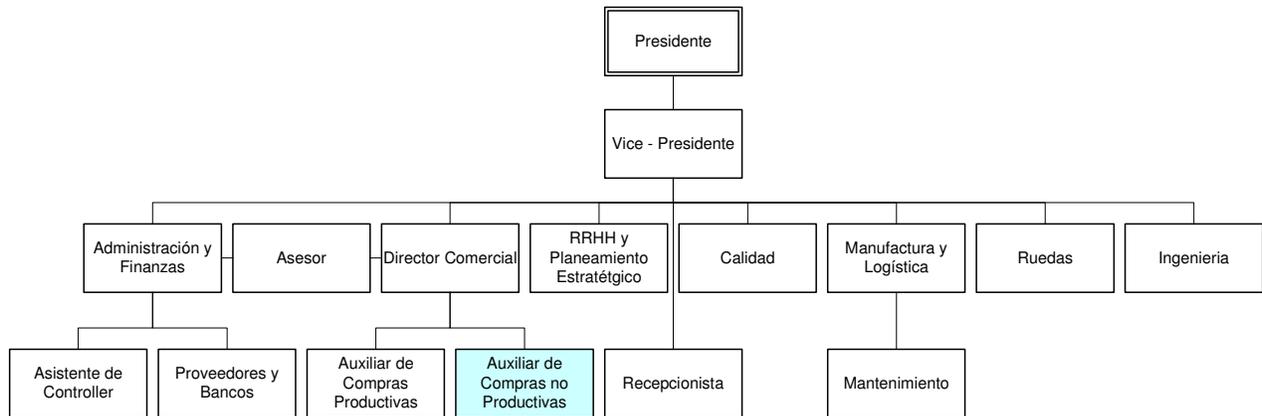
Nombre del Puesto: *Auxiliar de Compras No Productivas*

Dpto. o Sección: *Comercial*

Es supervisado por: *Director Comercial*

Supervisa a: *No tiene supervisados*

Posición del puesto en el organigrama



Contexto del puesto:

Horarios

Horario Habitual: *8: 00- 18:00 hs*..... Fijo Rotativo

Jornada: Continuada Discontinuada

Prolongación de la Jornada: *No hay prolongación*.....

Disponibilidad para viajes: *No es necesario*.....

Condiciones ambientales: (Contaminación- Ruidos- Iluminación- Temperatura) *No se presentan de manera tal que influyan en el área de trabajo.*

Riesgos: *Las características del trabajo no implican riesgos relevantes*

Esfuerzo físico y/o mental: *El trabajo requiere concentración, atención, dinamismo y agudeza visual.*

Contenido del puesto:

Resumen del puesto (u Objetivos del puesto o Misión del Puesto)

Generar la gestión y activamiento de los insumos no productivos con eficiencia y rapidez para que lleguen en tiempo y forma a la empresa.

Funciones y tareas del puesto: (A continuación detalle con precisión las funciones y tareas que desarrollan en el puesto, la frecuencia de su ejecución: diaria, semanal, mensual y el tiempo aproximado que le insume cada una)

Nota: *Debido a las características del área relevada y de cada uno de los puestos se omitirá la información referente a frecuencia de ejecución y tiempo de realización, ya que se trata de tareas difíciles de contabilizar estrictamente.*

- ***Pide las requisiciones de compras desde el área de mantenimiento.***
- ***Busca presupuesto, elige el proveedor y realiza la compra de insumos mensuales para el pañol (Area de Producción)***
- ***Arma el legajo con la requisición, la orden de compra y el proveedor y lo pasa a “Proveedores y Bancos”***
- ***Contabiliza las facturas y las carga en el sistema informático controlándolas con sus remitos y los precios que figuran en las mismas. Todo esto lo realiza en colaboración con el puesto “Proveedores y bancos”***
- ***Maneja el fondo fijo según sea necesario y dentro de un presupuesto asignado y luego presenta los gastos realizados al Gerente de Administración y Finanzas.***
- ***Controla que todos los remitos tengan su factura para poder cerrar el ejercicio. En caso que no las tengas procede a hacer el reclamo de la misma.***
- ***Archiva las órdenes de pagos***

Responsabilidades del puesto:Por Decisiones:

- No toma decisiones.
- Toma decisiones sobre temas simples**
- Toma decisiones sobre temas complejos referidos a su sector
- Toma decisiones sobre temas que involucran a diferentes sectores
- Toma decisiones sobre políticas de la organización

Por el trabajo de otros:

- No tiene supervisados**
- Supervisa personal operativos
- Supervisa personal de primer nivel de supervisión
- Supervisa personal de segundo nivel de supervisión
- Supervisa personal de alto nivel

Por material y/o equipos:

- No tiene responsabilidad sobre bienes**
- Tiene responsabilidad mínima sobre equipos de trabajo
- Tiene responsabilidad regular y permanente.
- Es responsable directo del mantenimiento de equipos y materiales

Por la custodia y manejo de dinero:

- No tiene responsabilidad por dinero ni valores
- Es responsable por pequeñas sumas**
- Es responsable por sumas medianamente significativas
- Maneja sumas importantes
- Tiene responsabilidad habitual y directa sobre cifras de mucha importancia

Por información confidencial.

- No tiene acceso a ese tipo de información**
- Tiene responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones
- Es responsable por información relacionada con estrategias y políticas
- Es responsable pleno por información muy confidencial.

Por la seguridad de las personas:

- No tiene responsabilidad alguna**
- Tiene una responsabilidad media por la seguridad de otros
- Es responsable directo por la implementación de medidas de seguridad

Estándares de DesempeñoDescriptivos:

Hacer las compras que le piden desde producción de manera correcta garantizando calidad y rapidez

Relaciones Sociales:Relaciones Internas:

Con Quién	Para qué
<i>Producción y Mantenimiento</i>	<i>Para pedir requisiciones que informen acerca de las compras hay que realizar</i>

Relaciones Externas:

Con Quién	Para qué
<i>Proveedores</i>	<i>Para realizar compras de distintos tipos de insumos</i>

1. ¿Como podría definir las relaciones que mantiene con sus compañeros en el área administrativa?

Trabajamos bajo mucha presión y yo creo que eso afecta a las relaciones. No son buenas ni malas. Cada uno hace lo que puede.

2. ¿Cómo definiría la relación que mantiene con su superior?

Es distante porque él está poco.

3. ¿Con que personas prefiere relacionarse en sus ratos libres?

Con la auxiliar de compras productivas como trabajamos juntas compartimos bastantes cosas. También me llevo bien con la recepcionista. Ella quiere que todos nos llevemos bien.

4. ¿Cómo se siente en su puesto de trabajo?

Me gusta sentir que trabajo bien, aunque no nos lo digan.

5. ¿Qué es lo que más le gusta y menos le gusta de su puesto de trabajo?

Cuando desde producción y mantenimiento me agradecen porque les compré lo que necesitaban rápidamente me hace sentir bien. No me gusta cargar las facturas en el sistema informático porque siempre hay lío con eso y después nos retan a todos. Lo que menos me gusta es cuando trabajamos pensionados porque hubo algún problema.

Datos de Identificación del puesto

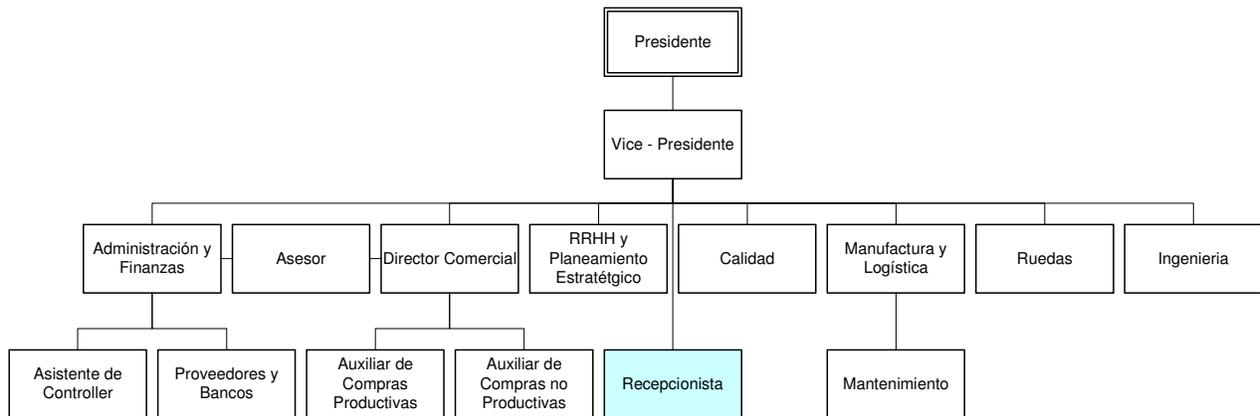
Nombre del Puesto: **Recepcionista**

Dpto. o Sección: **No tiene un área específica**

Es supervisado por: **Vice- Presidente**

Supervisa a: **No tiene supervisados**

Posición del puesto en el organigrama



Contexto del puesto:

Horarios

Horario Habitual: **8: 00- 18:00 hs.**.....

Fijo Rotativo

Jornada: Continuada Discontinuada

Prolongación de la Jornada: **No hay prolongación**.....

Disponibilidad para viajes: **No es necesario**.....

Condiciones ambientales: (Contaminación- Ruidos- Iluminación- Temperatura) **No se presentan de manera tal que influyan en el área de trabajo.**

Riesgos: **Las características del trabajo no implican riesgos relevantes**

Esfuerzo físico y/o mental: **El trabajo requiere concentración, atención, dinamismo y agudeza visual.**

Contenido del puesto:

Resumen del puesto (u Objetivos del puesto o Misión del Puesto):

Representar a la empresa con una imagen de eficiencia y amabilidad tanto telefónicamente como personalmente frente a las personas que llegan hasta allí.

Funciones y tareas del puesto: (A continuación detalle con precisión las funciones y tareas que desarrollan en el puesto, la frecuencia de su ejecución: diaria, semanal, mensual y el tiempo aproximado que le insume cada una)

Nota: Debido a las características del área relevada y de cada uno de los puestos se omitirá la información referente a frecuencia de ejecución y tiempo de realización, ya que se trata de tareas difíciles de contabilizar estrictamente.

- ***Atiende el teléfono y deriva la llamada a quien corresponda dentro de cada área con la mayor rapidez posible para no hacer esperar a la persona que llama.***
- ***Realiza diversas llamadas a pedido de distintas personas de la empresa***
- ***Atiende telefónicamente a los proveedores y les informa acerca de si hay algún pago para ellos.***
- ***Entrega pagos a proveedores que llegan hasta la empresa a buscarlos.***
- ***Controla, junto a un listado que emite el sistema informático, los remitos anteriores a las facturas de los clientes que son enviados desde logística. Posteriormente controla los precios y emite las facturas por duplicado, enviando la original por correo al cliente y quedando la copia guardada un archivo junto al remito.***
- ***Envía distintos tipos de correspondencia por correo.***
- ***Maneja la agenda del Vice- Presidente avisándole las actividades del día y recordándole eventos particulares y tareas a realizar***

- *Realiza reservas de viajes y hoteles principalmente para el Vice- Presidente en función que su agenda así lo requiera*
- *Realiza la requisición de compras de librería, correo e insumos informáticos y se la entrega a la “Auxiliar de Compras no Productivas” junto a los presupuestos asignados para cada producto.*
- *Colabora con el área de Recursos Humanos cargando en el Sistema Informático horas extras que hizo el personal, (dato que se obtiene desde el sistema del reloj) así como también los controles médicos de ausentismos.*
- *Sirve café a sus compañeros y a las visitas que llegan a la empresa.*

Responsabilidades del puesto:Por Decisiones:

- No toma decisiones.
- Toma decisiones sobre temas simples**
- Toma decisiones sobre temas complejos referidos a su sector
- Toma decisiones sobre temas que involucran a diferentes sectores
- Toma decisiones sobre políticas de la organización

Por el trabajo de otros:

- No tiene supervisados**
- Supervisa personal operativos
- Supervisa personal de primer nivel de supervisión
- Supervisa personal de segundo nivel de supervisión
- Supervisa personal de alto nivel

Por material y/o equipos:

- No tiene responsabilidad sobre bienes
- Tiene responsabilidad mínima sobre equipos de trabajo**
- Tiene responsabilidad regular y permanente.
- Es responsable directo del mantenimiento de equipos y materiales

Por la custodia y manejo de dinero:

- No tiene responsabilidad por dinero ni valores**
- Es responsable por pequeñas sumas
- Es responsable por sumas medianamente significativas
- Maneja sumas importantes
- Tiene responsabilidad habitual y directa sobre cifras de mucha importancia

Por información confidencial.

- No tiene acceso a ese tipo de información
- Tiene responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones**
- Es responsable por información relacionada con estrategias y políticas
- Es responsable pleno por información muy confidencial.

Por la seguridad de las personas:

- No tiene responsabilidad alguna**
- Tiene una responsabilidad media por la seguridad de otros
- Es responsable directo por la implementación de medidas de seguridad

Estándares de DesempeñoDescriptivos:

- *Derivar las llamadas hacia las personas correspondientes con la mayor rapidez posible.*
- *Pasar la información y los mensajes a las personas destinatarias.*
- *Realizar las facturas correctamente revisando remito y precios.*

Relaciones Sociales:Relaciones Internas:

Con Quién	Para qué
<i>Vice- Presidente</i>	<i>Para intercambiar información</i>
<i>Logística</i>	<i>Para pedir remitos para luego facturarlos</i>
<i>RRHH</i>	<i>Para colaborar en la carga de horas extras y ausentismos</i>

Relaciones Externas:

Con Quién	Para qué
<i>Hoteles y Agencias de Viajes</i>	<i>Para realizar reservas</i>
<i>Proveedores</i>	<i>Para avisar y entregar pagos</i>
<i>Personas que llaman y llegan a la empresa</i>	<i>Para derivarlas a quien corresponda</i>

1. ¿Como podría definir las relaciones que mantiene con sus compañeros en el área administrativa?

Yo creo que todos nos esforzamos por llevarnos bien, pero es muy difícil. Pasamos muchas horas juntos, somos distintos y hay muchas tensiones.

2. ¿Cómo definiría la relación que mantiene con su superior?

Es una relación recta, cordial. Si uno es eficiente todo marcha bien.

3. ¿Con que personas prefiere relacionarse en sus ratos libres?

Yo en cuanto tengo un tiempo intento que se relajen porque escucho los comentarios y percibo cómo está el clima, les sirvo un café, les hago una broma.

4. ¿Cómo se siente en su puesto de trabajo?

A mi me gusta mi trabajo, pero uno se siente mal cuando hay roces entre los compañeros en forma permanente porque uno hizo una cosa y el otro tal otra. No es bueno trabajar así.

5. ¿Qué es lo que más le gusta y menos le gusta de su puesto de trabajo?

Lo que más me gusta es atender a la gente que llega a la empresa, por ejemplo cuando vienen visitas del extranjero. También me gusta solucionar problemas. Ayudar al vicepresidente en la organización de su agenda me hace sentir importante. No me gustan las peleas y los problemas entre los compañeros. Lo peor es que uno termina siempre en el medio y la armonía que intentaste lograr con todos se rompe rápidamente.

Respuestas a los instrumentos

Cuestionario: Comunicación y relaciones en el trabajo

Fecha de aplicación

Hora:

El siguiente es un cuestionario acerca de la comunicación empleada y tipo de relaciones que se dan en el mundo del trabajo. Ud. leerá 18 afirmaciones en las que deberá marcar, según su opinión, el grado de acuerdo que posee en relación a las mismas. Se le agradece su colaboración.

1 -Me llevo bien solamente con la gente que piensa como yo.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo**

2-Frente a una pregunta incómoda o tema delicado prefiero decir directamente que no quiero emitir opinión.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo**
- Totalmente desacuerdo

3-Todo lo que diga mi superior es incuestionable porque él lo dice.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo**
- Totalmente desacuerdo

4-Cuando expongo una idea creo que es mejor que mis sentimientos no interfieran en la formulación de la misma.

- Totalmente de acuerdo**
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

5-En una situación dada explico mi punto de vista porque sé que es el correcto.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo**
- Totalmente desacuerdo

6-A veces pasa que se dice que está todo bien, sin embargo uno queda angustiado.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo**
- Totalmente desacuerdo

7-Cuando se me pide una opinión, por más que me resulte incómodo y no tenga ganas, la doy.

- Totalmente de acuerdo**
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

8-Me gusta demostrar que tengo ciertos conocimientos a mis compañeros y fomentar la competencia.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo**

9-Para mí lo importante es que el mensaje llegue, no me fijo en el modo ni dejo que me afecten determinados tratos.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo**

10-Es posible llevarse mal, pero coincidir en las ideas

- Totalmente de acuerdo**
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

11-Hay personas dentro de mi trabajo que para mi no existen, por lo tanto lo que tengan para decir no me interesa.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo**

12-Cuando hay que hablar acerca de cuestiones delicadas me agarran nauseas, dolor de cabeza y no puedo hacerlo.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo**

13-Sé que nunca voy a entenderme con las personas que me llevo mal.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo**
- Totalmente desacuerdo

14-Me molesta “el tono y la manera” que se emplean para decir cosas que podrían expresarse de otra forma.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo**
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

15-En la dinámica de mi trabajo intento tener siempre en cuenta el punto de vista de los demás, por más que esto me signifique un esfuerzo.

- Totalmente de acuerdo**
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

16-Por más que sea disparatado, si lo dice “X” debe aceptarse y aprobarse.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo**
- Totalmente desacuerdo

17-Con él (o ella) me llevo fantásticamente, aunque pensemos de maneras muy distintas.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo**
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

18-Cuando un asunto se pone pesado y no tengo ganas de hablarlo, lo mejor es hacer chistes, no tomarlo en serio y cambiar de tema.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo**
- Totalmente desacuerdo

Cuestionario: Comunicación y relaciones en el trabajo

Fecha de aplicación:

Hora:

El siguiente es un cuestionario acerca de la comunicación empleada y tipo de relaciones que se dan en el mundo del trabajo. Ud. leerá 18 afirmaciones en las que deberá marcar, según su opinión, el grado de acuerdo que posee en relación a las mismas. Se le agradece su colaboración.

1-Me llevo bien solamente con la gente que piensa como yo.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo**
- Totalmente desacuerdo

2-Frente a una pregunta incómoda o tema delicado prefiero decir directamente que no quiero emitir opinión.

- Totalmente de acuerdo**
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

3-Todo lo que diga mi superior es incuestionable porque él lo dice.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo**
- Totalmente desacuerdo

4-Cuando expongo una idea creo que es mejor que mis sentimientos no interfieran en la formulación de la misma.

- Totalmente de acuerdo**
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

5-En una situación dada explico mi punto de vista porque sé que es el correcto.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo**
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

6-A veces pasa que se dice que está todo bien, sin embargo uno queda angustiado.

- Totalmente de acuerdo**
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

7-Cuando se me pide una opinión, por más que me resulte incómodo y no tenga ganas, la doy.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo**
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

8-Me gusta demostrar que tengo ciertos conocimientos a mis compañeros y fomentar la competencia.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo**
- Totalmente desacuerdo

9-Para mí lo importante es que el mensaje llegue, no me fijo en el modo ni dejo que me afecten determinados tratos.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo**
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

10-Es posible llevarse mal, pero coincidir en las ideas

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo**
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

11-Hay personas dentro de mi trabajo que para mi no existen, por lo tanto lo que tengan para decir no me interesa.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo**

12-Cuando hay que hablar acerca de cuestiones delicadas me agarran nauseas, dolor de cabeza y no puedo hacerlo.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo**
- Totalmente desacuerdo

13-Sé que nunca voy a entenderme con las personas que me llevo mal.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo**
- Totalmente desacuerdo

14-Me molesta “el tono y la manera”que se emplean para decir cosas que podrían expresarse de otra forma.

- Totalmente de acuerdo**
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

15-En la dinámica de mi trabajo intento tener siempre en cuenta el punto de vista de los demás, por más que esto me signifique un esfuerzo.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo**
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

16-Por más que sea disparatado, si lo dice “X” debe aceptarse y aprobarse.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo**
- Totalmente desacuerdo

17-Con él (o ella) me llevo fantásticamente, aunque pensemos de maneras muy distintas.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo**
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

18-Cuando un asunto se pone pesado y no tengo ganas de hablarlo, lo mejor es hacer chistes, no tomarlo en serio y cambiar de tema.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo**

Cuestionario: Comunicación y relaciones en el trabajo

Fecha de aplicación:

Hora:

El siguiente es un cuestionario acerca de la comunicación empleada y tipo de relaciones que se dan en el mundo del trabajo. Ud. leerá 16 afirmaciones en las que deberá marcar, según su opinión, el grado de acuerdo que posee en relación a las mismas. Se le agradece su colaboración.

1) Me llevo bien solamente con la gente que piensa como yo.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo**
- Totalmente desacuerdo

2) Frente a una pregunta incómoda o tema delicado prefiero decir directamente que no quiero emitir opinión.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo**
- Totalmente desacuerdo

3) Todo lo que diga mi superior es incuestionable porque él lo dice.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo**
- Totalmente desacuerdo

4) Cuando expongo una idea creo que es mejor que mis sentimientos no interfieran en la formulación de la misma.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo**
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

- 5) En una situación dada explico mi punto de vista porque sé que es el correcto.
- Totalmente de acuerdo
 - Parcialmente de acuerdo**
 - En desacuerdo
 - Totalmente desacuerdo
- 6) A veces pasa que se dice que está todo bien, sin embargo uno queda angustiado.
- Totalmente de acuerdo
 - Parcialmente de acuerdo**
 - En desacuerdo
 - Totalmente desacuerdo
- 7) Cuando se me pide una opinión, por más que me resulte incómodo y no tenga ganas, la doy.
- Totalmente de acuerdo
 - Parcialmente de acuerdo**
 - En desacuerdo
 - Totalmente desacuerdo
- 8) Me gusta demostrar que tengo ciertos conocimientos a mis compañeros y fomentar la competencia.
- Totalmente de acuerdo
 - Parcialmente de acuerdo**
 - En desacuerdo
 - Totalmente desacuerdo
- 9) Para mí lo importante es que el mensaje llegue, no me fijo en el modo ni dejo que me afecten determinados tratos.
- Totalmente de acuerdo
 - Parcialmente de acuerdo
 - En desacuerdo**
 - Totalmente desacuerdo

10) Es posible llevarse mal, pero coincidir en las ideas

- Totalmente de acuerdo**
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

11) Hay personas dentro de mi trabajo que para mi no existen, por lo tanto lo que tengan para decir no me interesa.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo**

12) Cuando hay que hablar acerca de cuestiones delicadas me agarran nauseas, dolor de cabeza y no puedo hacerlo.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo**

13) Sé que nunca voy a entenderme con las personas que me llevo mal.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo**
- Totalmente desacuerdo

14) Me molesta “el tono y la manera” que se emplean para decir cosas que podrían expresarse de otra forma.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo**
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

15) En la dinámica de mi trabajo intento tener siempre en cuenta el punto de vista de los demás, por más que esto me signifique un esfuerzo.

- Totalmente de acuerdo**
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

16) Por más que sea disparatado, si lo dice “X” debe aceptarse y aprobarse.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo**
- Totalmente desacuerdo

17) Con él (o ella) me llevo fantásticamente, aunque pensemos de maneras muy distintas.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo**
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

18) Cuando un asunto se pone pesado y no tengo ganas de hablarlo, lo mejor es hacer chistes, no tomarlo en serio y cambiar de tema.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo**
- Totalmente desacuerdo

Cuestionario: Comunicación y relaciones en el trabajo

Fecha de aplicación:

Hora:

El siguiente es un cuestionario acerca de la comunicación empleada y tipo de relaciones que se dan en el mundo del trabajo. Ud. leerá 16 afirmaciones en las que deberá marcar, según su opinión, el grado de acuerdo que posee en relación a las mismas. Se le agradece su colaboración.

1) Me llevo bien solamente con la gente que piensa como yo.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo**

2) Frente a una pregunta incómoda o tema delicado prefiero decir directamente que no quiero emitir opinión.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo**
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

3) Todo lo que diga mi superior es incuestionable porque él lo dice.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo**
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

4) Cuando expongo una idea creo que es mejor que mis sentimientos no interfieran en la formulación de la misma.

- Totalmente de acuerdo**
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

5) En una situación dada explico mi punto de vista porque sé que es el correcto.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo**
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

6) A veces pasa que se dice que está todo bien, sin embargo uno queda angustiado.

- Totalmente de acuerdo**
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

7) Cuando se me pide una opinión, por más que me resulte incómodo y no tenga ganas, la doy.

- Totalmente de acuerdo**
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

8) Me gusta demostrar que tengo ciertos conocimientos a mis compañeros y fomentar la competencia.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo**

9) Para mí lo importante es que el mensaje llegue, no me fijo en el modo ni dejo que me afecten determinados tratos.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo**
- Totalmente desacuerdo

10) Es posible llevarse mal, pero coincidir en las ideas

- Totalmente de acuerdo**
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

11) Hay personas dentro de mi trabajo que para mi no existen, por lo tanto lo que tengan para decir no me interesa.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo**
- Totalmente desacuerdo

12) Cuando hay que hablar acerca de cuestiones delicadas me agarran nauseas, dolor de cabeza y no puedo hacerlo.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo**

13) Sé que nunca voy a entenderme con las personas que me llevo mal.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo**

14) Me molesta “el tono y la manera” que se emplean para decir cosas que podrían expresarse de otra forma.

- Totalmente de acuerdo**
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

15) En la dinámica de mi trabajo intento tener siempre en cuenta el punto de vista de los demás, por más que esto me signifique un esfuerzo.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo**
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

16) Por más que sea disparatado, si lo dice “X” debe aceptarse y aprobarse.

- Totalmente de acuerdo**
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

17) Con él (o ella) me llevo fantásticamente, aunque pensemos de maneras muy distintas.

- Totalmente de acuerdo**
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

18) Cuando un asunto se pone pesado y no tengo ganas de hablarlo, lo mejor es hacer chistes, no tomarlo en serio y cambiar de tema.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo**
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

Cuestionario: Comunicación y relaciones en el trabajo

Fecha de aplicación:

Hora:

El siguiente es un cuestionario acerca de la comunicación empleada y tipo de relaciones que se dan en el mundo del trabajo. Ud. leerá 16 afirmaciones en las que deberá marcar, según su opinión, el grado de acuerdo que posee en relación a las mismas. Se le agradece su colaboración.

1) Me llevo bien solamente con la gente que piensa como yo.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo**
- Totalmente desacuerdo

2) Frente a una pregunta incómoda o tema delicado prefiero decir directamente que no quiero emitir opinión.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo**
- Totalmente desacuerdo

3) Todo lo que diga mi superior es incuestionable porque él lo dice.

- Totalmente de acuerdo**
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

4) Cuando expongo una idea creo que es mejor que mis sentimientos no interfieran en la formulación de la misma.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo**
- Totalmente desacuerdo

- 5) En una situación dada explico mi punto de vista porque sé que es el correcto.
- Totalmente de acuerdo
 - Parcialmente de acuerdo
 - En desacuerdo**
 - Totalmente desacuerdo
- 6) A veces pasa que se dice que está todo bien, sin embargo uno queda angustiado.
- Totalmente de acuerdo
 - Parcialmente de acuerdo**
 - En desacuerdo
 - Totalmente desacuerdo
- 7) Cuando se me pide una opinión, por más que me resulte incómodo y no tenga ganas, la doy.
- Totalmente de acuerdo
 - Parcialmente de acuerdo**
 - En desacuerdo
 - Totalmente desacuerdo
- 8) Me gusta demostrar que tengo ciertos conocimientos a mis compañeros y fomentar la competencia.
- Totalmente de acuerdo
 - Parcialmente de acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente desacuerdo**
- 9) Para mí lo importante es que el mensaje llegue, no me fijo en el modo ni dejo que me afecten determinados tratos.
- Totalmente de acuerdo
 - Parcialmente de acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente desacuerdo**

10) Es posible llevarse mal, pero coincidir en las ideas

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo**
- Totalmente desacuerdo

11) Hay personas dentro de mi trabajo que para mi no existen, por lo tanto lo que tengan para decir no me interesa.

- Totalmente de acuerdo**
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

12) Cuando hay que hablar acerca de cuestiones delicadas me agarran nauseas, dolor de cabeza y no puedo hacerlo.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo**

13) Sé que nunca voy a entenderme con las personas que me llevo mal.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo**

14) Me molesta “el tono y la manera” que se emplean para decir cosas que podrían expresarse de otra forma.

- Totalmente de acuerdo**
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

15) En la dinámica de mi trabajo intento tener siempre en cuenta el punto de vista de los demás, por más que esto me signifique un esfuerzo.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo**
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

16) Por más que sea disparatado, si lo dice “X” debe aceptarse y aprobarse.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo**
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

17) Con él (o ella) me llevo fantásticamente, aunque pensemos de maneras muy distintas.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo**
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

18) Cuando un asunto se pone pesado y no tengo ganas de hablarlo, lo mejor es hacer chistes, no tomarlo en serio y cambiar de tema.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo**
- Totalmente desacuerdo

Cuestionario: Comunicación y relaciones en el trabajo

Fecha de aplicación:

Hora:

El siguiente es un cuestionario acerca de la comunicación empleada y tipo de relaciones que se dan en el mundo del trabajo. Ud. leerá 16 afirmaciones en las que deberá marcar, según su opinión, el grado de acuerdo que posee en relación a las mismas. Se le agradece su colaboración.

1) Me llevo bien solamente con la gente que piensa como yo.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo**
- Totalmente desacuerdo

2) Frente a una pregunta incómoda o tema delicado prefiero decir directamente que no quiero emitir opinión.

- Totalmente de acuerdo**
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

3) Todo lo que diga mi superior es incuestionable porque él lo dice.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo**
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

4) Cuando expongo una idea creo que es mejor que mis sentimientos no interfieran en la formulación de la misma.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo**
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

- 5) En una situación dada explico mi punto de vista porque sé que es el correcto.
- Totalmente de acuerdo
 - Parcialmente de acuerdo**
 - En desacuerdo
 - Totalmente desacuerdo
- 6) A veces pasa que se dice que está todo bien, sin embargo uno queda angustiado.
- Totalmente de acuerdo**
 - Parcialmente de acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente desacuerdo
- 7) Cuando se me pide una opinión, por más que me resulte incómodo y no tenga ganas, la doy.
- Totalmente de acuerdo
 - Parcialmente de acuerdo
 - En desacuerdo**
 - Totalmente desacuerdo
- 8) Me gusta demostrar que tengo ciertos conocimientos a mis compañeros y fomentar la competencia.
- Totalmente de acuerdo
 - Parcialmente de acuerdo
 - En desacuerdo**
 - Totalmente desacuerdo
- 9) Para mí lo importante es que el mensaje llegue, no me fijo en el modo ni dejo que me afecten determinados tratos.
- Totalmente de acuerdo
 - Parcialmente de acuerdo
 - En desacuerdo**
 - Totalmente desacuerdo

10) Es posible llevarse mal, pero coincidir en las ideas

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo**
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

11) Hay personas dentro de mi trabajo que para mi no existen, por lo tanto lo que tengan para decir no me interesa.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo**
- Totalmente desacuerdo

12) Cuando hay que hablar acerca de cuestiones delicadas me agarran nauseas, dolor de cabeza y no puedo hacerlo.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo**
- Totalmente desacuerdo

13) Sé que nunca voy a entenderme con las personas que me llevo mal.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo**
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

14) Me molesta “el tono y la manera” que se emplean para decir cosas que podrían expresarse de otra forma.

- Totalmente de acuerdo**
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

15) En la dinámica de mi trabajo intento tener siempre en cuenta el punto de vista de los demás, por más que esto me signifique un esfuerzo.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo**
- Totalmente desacuerdo

16) Por más que sea disparatado, si lo dice “X” debe aceptarse y aprobarse.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo**
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

17) Con él (o ella) me llevo fantásticamente, aunque pensemos de maneras muy distintas.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo**
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

18) Cuando un asunto se pone pesado y no tengo ganas de hablarlo, lo mejor es hacer chistes, no tomarlo en serio y cambiar de tema.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo**
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

Cuestionario: Comunicación y relaciones en el trabajo

Fecha de aplicación:

Hora:

El siguiente es un cuestionario acerca de la comunicación empleada y tipo de relaciones que se dan en el mundo del trabajo. Ud. leerá 16 afirmaciones en las que deberá marcar, según su opinión, el grado de acuerdo que posee en relación a las mismas. Se le agradece su colaboración.

1) Me llevo bien solamente con la gente que piensa como yo.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo**

2) Frente a una pregunta incómoda o tema delicado prefiero decir directamente que no quiero emitir opinión.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo**

3) Todo lo que diga mi superior es incuestionable porque él lo dice.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo**

4) Cuando expongo una idea creo que es mejor que mis sentimientos no interfieran en la formulación de la misma.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo**
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

- 5) En una situación dada explico mi punto de vista porque sé que es el correcto.
- Totalmente de acuerdo
 - Parcialmente de acuerdo**
 - En desacuerdo
 - Totalmente desacuerdo
- 6) A veces pasa que se dice que está todo bien, sin embargo uno queda angustiado.
- Totalmente de acuerdo
 - Parcialmente de acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente desacuerdo**
- 7) Cuando se me pide una opinión, por más que me resulte incómodo y no tenga ganas, la doy.
- Totalmente de acuerdo
 - Parcialmente de acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente desacuerdo**
- 8) Me gusta demostrar que tengo ciertos conocimientos a mis compañeros y fomentar la competencia.
- Totalmente de acuerdo
 - Parcialmente de acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente desacuerdo**
- 9) Para mí lo importante es que el mensaje llegue, no me fijo en el modo ni dejo que me afecten determinados tratos.
- Totalmente de acuerdo
 - Parcialmente de acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente desacuerdo**

10) Es posible llevarse mal, pero coincidir en las ideas

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo**
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

11) Hay personas dentro de mi trabajo que para mi no existen, por lo tanto lo que tengan para decir no me interesa.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo**

12) Cuando hay que hablar acerca de cuestiones delicadas me agarran nauseas, dolor de cabeza y no puedo hacerlo.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo**

13) Sé que nunca voy a entenderme con las personas que me llevo mal.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo**

14) Me molesta “el tono y la manera” que se emplean para decir cosas que podrían expresarse de otra forma.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo**
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

15) En la dinámica de mi trabajo intento tener siempre en cuenta el punto de vista de los demás, por más que esto me signifique un esfuerzo.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo**
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

16) Por más que sea disparatado, si lo dice “X” debe aceptarse y aprobarse.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo**

17) Con él (o ella) me llevo fantásticamente, aunque pensemos de maneras muy distintas.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo**
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

18) Cuando un asunto se pone pesado y no tengo ganas de hablarlo, lo mejor es hacer chistes, no tomarlo en serio y cambiar de tema.

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo**

Análisis de los resultados del cuestionario: “Comunicación y relaciones en el trabajo”

Evaluación de los comportamientos empleados ante la imposibilidad de no/comunicar (axioma 1)

- Rechazar explícitamente la comunicación

Enunciado n:2) *“Frente a una pregunta incómoda o tema delicado prefiero decir directamente que no quiero emitir opinión.”*

Resultados:

2	Totalmente de acuerdo
1	Parcialmente de acuerdo
3	En desacuerdo
1	Totalmente desacuerdo

El comportamiento de rechazo explícito de la comunicación en el área se ve repartido en una mayoría que no está de acuerdo con el mismo (es decir que considera que hay que dar la información aunque no se desee hacerlo) y mientras que las otras personas comparten la opinión de no dar información si no tienen ganas de hacerlo.

- Aceptar a desgano la comunicación

Enunciado n:7) *“Cuando se me pide una opinión, por más que me resulte incómodo y no tenga ganas, la doy”.*

Resultados:

2	Totalmente de acuerdo
3	Parcialmente de acuerdo
1	En desacuerdo
1	Totalmente desacuerdo

Coherentemente con lo planteado en el axioma anterior la mayoría comparte en que hay que brindar información aunque sea a desgano.

▪ Descalificar la comunicación

Enunciado n: 18) *“Cuando un asunto se pone pesado y no tengo ganas de hablarlo, lo mejor es hacer chistes, no tomarlo en serio y cambiar de tema”.*

Resultados:

-	Totalmente de acuerdo
2	Parcialmente de acuerdo
3	En desacuerdo
2	Totalmente desacuerdo

Con respecto a pautas de descalificación de comunicación la mayoría no manifiesta acuerdo hacia este tipo de comportamiento.

▪ Creación de un síntoma como comunicación

Enunciado n:12) *“Cuando hay que hablar acerca de cuestiones delicadas me agarran náuseas, dolor de cabeza y no puedo hacerlo”*

Resultados:

-	Totalmente de acuerdo
-	Parcialmente de acuerdo
2	En desacuerdo
5	Totalmente desacuerdo

La creación de un síntoma como expresión de rechazo de la comunicación, es de todos los comportamientos aquel en el que más desacuerdo se ha manifestado.

Se concluye a partir de los datos extraídos, que la pauta de comportamiento más aceptada por los integrantes de ésta área en cuanto a la imposibilidad de no comunicarse es la de aceptar la comunicación (aunque sea sin ganas), o sino en menor grado rechazarla

explícitamente. Se postula como pauta menos utilizada la descalificación. La creación de síntoma es unánimemente rechazada como forma de expresar no comunicación.

Evaluación del grado de acuerdo acerca del tipo de relaciones que se establecen en función de los dos aspectos comunicacionales: contenido y relación
(Axioma2)

▪ Acuerdo comunicacional en la definición de la relación y a nivel del contenido

Enunciado n:1) *“Me llevo bien solamente con la gente que piensa como yo”*

Resultados:

<input type="checkbox"/> -	Totalmente de acuerdo
<input type="checkbox"/> -	Parcialmente de acuerdo
<input type="checkbox"/> 4	En desacuerdo
<input type="checkbox"/> 3	Totalmente desacuerdo

Se expresa desacuerdo entre todos los participantes en relación a dicho axioma, por lo tanto se estaría afirmando lo contrario al enunciado, es decir que puede haber buena relación con alguien independientemente de cómo piense.

▪ Desacuerdo comunicacional en la definición de la relación y en el nivel del contenido

Enunciado n:13) *“Sé que nunca voy a entenderme con las personas que me llevo mal.”*

Resultados:

<input type="checkbox"/> -	Totalmente de acuerdo
<input type="checkbox"/> 1	Parcialmente de acuerdo
<input type="checkbox"/> 3	En desacuerdo
<input type="checkbox"/> 3	Totalmente desacuerdo

En concordancia con el axioma anterior, se manifiesta un amplio desacuerdo, menos por una persona (parcialmente de acuerdo), en cuanto a que no se puede llegar a un entendimiento con alguien con el que se tiene mala relación. El acuerdo estaría entonces en que se pueden compartir las ideas independientemente de la relación que se mantenga.

Desacuerdo comunicacional en la definición de la relación pero no en el nivel de contenido

Enunciado n:10) “Es posible llevarse mal, pero coincidir en las ideas”

Resultados:

3	Totalmente de acuerdo
3	Parcialmente de acuerdo
1	En desacuerdo
-	Totalmente desacuerdo

- Acuerdo comunicacional en la definición de la relación pero desacuerdo a nivel del contenido

Enunciado n:17) “*Con él (o ella) me llevo fantásticamente, aunque pensemos de maneras muy distintas.*”

Resultados:

1	Totalmente de acuerdo
6	Parcialmente de acuerdo
-	En desacuerdo
-	Totalmente desacuerdo

▪

A nivel de contenido uno de los participantes de la comunicación se ve en la obligación de dudar de sus percepciones a fin de mantener una relación vital con el otro.

Enunciado n: 16) “*Por más que sea disparatado, si lo dice “X” debe aceptarse y aprobarse.*”

Resultados:

1	Totalmente de acuerdo
2	Parcialmente de acuerdo
3	En desacuerdo
1	Totalmente desacuerdo

- Utilización de la desconfirmación de la definición de sí mismo que da uno de los participantes de la comunicación

Enunciado n:11) *“Hay personas dentro de mi trabajo que para mi no existen, por lo tanto lo que tengan para decir no me interesa “.*

Resultados:

1	Totalmente de acuerdo
-	Parcialmente de acuerdo
2	En desacuerdo
4	Totalmente desacuerdo

Se concluye, a partir de los datos extraídos, que el grupo que trabaja en el área administrativa de la empresa puede diferenciar los niveles de la comunicación (contenido y relación) mostrando mayor acuerdo en aquellas afirmaciones que establecen diferencias sutiles en los aspectos mencionadas. Los puntajes se han acumulado en aquellos enunciados que mencionaban acuerdo al nivel de la relación pero no en el contenido y su situación inversa.

No se comparte la postura en la cual un aspecto de la comunicación determina al otro (buena relación-acuerdo en contenido, mala relación- desacuerdo contenido) así como tampoco utilizar la desconfirmación como tipo de relación. El dudar de las propias percepciones a fin de mantener una relación vital, tuvo respuestas repartidas lo que en este caso se evaluará en función de aquellos tipos de relación que pueden establecerse entre superiores y subordinados.

Evaluación del grado de acuerdo en cuanto a la existencia de puntuación de la secuencias de comunicación entre lo participantes. (Axioma 3)

- Establecer la comunicación a partir de una sola puntuación

Enunciados n: 5) *“En una situación dada explico mi punto de vista porque sé que es el correcto”.*

Resultados:

-	Totalmente de acuerdo
5	Parcialmente de acuerdo
2	En desacuerdo
-	Totalmente desacuerdo

- Establecer la comunicación a partir de una secuencia de puntuaciones

Enunciado n:15) *“En la dinámica de mi trabajo intento tener siempre en cuenta el punto de vista de los demás, por más que esto me signifique un esfuerzo”.*

Resultados:

2	Totalmente de acuerdo
4	Parcialmente de acuerdo
1	En desacuerdo
-	Totalmente desacuerdo

Los datos obtenidos muestran acuerdo en ambos enunciados, aparentemente contrapuestos. Podría inferirse, que se tratan de comportamientos complementarios y no excluyentes, es decir se tiene en cuenta el punto de vista del otro, (“pero sé que el correcto es el mío”).

Evaluación del grado de acuerdo en la existencia de distintas traducciones de los aspectos analógicos a los digitales. (Axioma 4)

- Diferenciación de aspectos analógicos y digitales en la emisión de un mensaje.

Enunciado n: 4) “Cuando expongo una idea creo que es mejor que mis sentimientos no interfieran en la formulación de la misma”.

Resultados:

3	Totalmente de acuerdo
3	Parcialmente de acuerdo
1	En desacuerdo
-	Totalmente desacuerdo

Detección de contradicciones entre el contenido digital y el analógico.

Enunciado n: 6) “A veces pasa que se dice que está todo bien, sin embargo uno queda angustiado”.

Resultados:

3	Totalmente de acuerdo
2	Parcialmente de acuerdo
1	En desacuerdo
1	Totalmente desacuerdo

Diferenciación y separación del contenido analógico y digital.

Enunciado n: 9) “Para mí lo importante es que el mensaje llegue, no me fijo en el modo ni dejo que me afecten determinados tratos”.

Resultados:

-	Totalmente de acuerdo
1	Parcialmente de acuerdo
3	En desacuerdo
3	Totalmente desacuerdo

Aceptación del contenido analógico y digital de la comunicación:

Enunciado n: 14) “Me molesta “el tono y la manera” que se emplean para decir cosas que podrían expresarse de otra forma”.

Resultados:

4	Totalmente de acuerdo
3	Parcialmente de acuerdo
-	En desacuerdo
-	Totalmente desacuerdo

Los resultados referidos a este axioma de la comunicación presentan acuerdos en sus participantes en la percepción de la influencia de los aspectos analógicos en el momento de enunciar y recibir mensajes.

Evaluación del grado de acuerdo en el establecimiento de relaciones de tipo de escaladas simétricas y complementariedades rígidas. (Axioma 5)

▪ Establecimiento de relaciones de tipo de escalada simétrica

Enunciado n: 8) “*Me gusta demostrar que tengo ciertos conocimientos a mis compañeros y fomentar la competencia*”.

Resultados:

-	Totalmente de acuerdo
1	Parcialmente de acuerdo
2	En desacuerdo
4	Totalmente desacuerdo

▪ Establecimiento de relaciones de tipo de complementariedad rígida

Enunciado n: 3) *“Todo lo que diga mi superior es incuestionable porque él lo dice”.*

Resultados:

1	Totalmente de acuerdo
2	Parcialmente de acuerdo
3	En desacuerdo
1	Totalmente desacuerdo

Si bien, no hay un acuerdo marcado en el establecimientos de estos tipos de relaciones, la que presenta mayor grado de acuerdo es la de establecer complementariedades rígidas. En este caso, la relación es formulada desde empleado superior.

Instrumentos respondidos: Frases incompletas “Dinámica del trabajo”Frases incompletas: Dinámica del trabajo

Las siguientes son frases que enuncian distintos aspectos del trabajo de una persona. Ud. tendrá que completarlas con aquellas palabras que considere mas apropiadas.

- La valoración de mis conocimientos en mi puesto de trabajo es... *respetada*
- Mis opiniones a la hora de tomar ciertas decisiones... *no sé si son tenidas en cuenta*
- En caso de recibir órdenes contrapuestas yo... *las acepto pero si no estoy de acuerdo trato de manifestarlo*
- Cuando surgen inconvenientes lo mejor es... *aclararlos para encontrar una solución*
- La información que recibo casi siempre es... *A veces no es buena y se debe buscar para llegar a resultados buenos.*
- El estilo de supervisión que recibo en mi puesto de trabajo es... *bueno*
- Los inconvenientes que siempre se repiten son... *obtener una buena y confiable información*
- Mi capacidades en mi trabajo están... *trato de aplicar toda mi capacidad para que las cosas salgan bien.*
- Mi trabajo para mi significa... *poder aplicar mis conocimientos y mi experiencia. Me gusta mucho lo que hago, se podría trabajar más en equipo para lograr mejores resultados.*

Frases incompletas: Dinámica del trabajo

Las siguientes son frases que enuncian distintos aspectos del trabajo de una persona. Ud. tendrá que completarlas con aquellas palabras que considere mas apropiadas.

- La valoración de mis conocimientos en mi puesto de trabajo es... *MUY BUENA*
- Mis opiniones a la hora de tomar ciertas decisiones... *SE TIENEN EN CUENTA*
- En caso de recibir órdenes contrapuestas yo... *INTENTO QUE UNIFIQUEN*
- Cuando surgen inconvenientes lo mejor es... *RESOLVERLOS*
- La información que recibo casi siempre es... *CORRECTA*
- El estilo de supervisión que recibo en mi puesto de trabajo es... *BUENO Y ADECUADO*
- Los inconvenientes que siempre se repiten son... *RESUELTOS Y SE BUSCA ELIMINARLOS*
- Mi capacidades en mi trabajo están... *VALORADAS ADECUADAMENTE*
- Mi trabajo para mi significa... *UNA FORMA DE APLICAR LOS CONOCIMIENTOS QUE ADQUIRI EN MI FORMACION PROFESIONAL.*

Frases incompletas: Dinámica del trabajo

Las siguientes son frases que enuncian distintos aspectos del trabajo de una persona. Ud. tendrá que completarlas con aquellas palabras que considere mas apropiadas.

- ✗ La valoración de mis conocimientos en mi puesto de trabajo es *tenida en cuenta por algunas personas.*
- ✗ Mis opiniones a la hora de tomar ciertas decisiones *son valoradas.*
- ✓ En caso de recibir órdenes contrapuestas yo *debo dirigirme a mi superior que acción seguir y preguntar.*
- ✗ Cuando surgen inconvenientes lo mejor es *responder profundamente y pensar como solucionarlo de más eficazmente posible.*
- ✗ La información que recibo casi siempre es *de carácter confidencial y general.*
- ✗ El estilo de supervisión que recibo en mi puesto de trabajo es *casual.*
- ✗ Los inconvenientes que siempre se repiten son *falta de comunicación en algunos temas.*
- ✗ Mi capacidades en mi trabajo están *pocas desarrolladas.*
- ✗ Mi trabajo para mi significa *un lugar donde puedo transmitir mi experiencia, mi ayuda a mis compañeros, ~~esto~~ la fuente de ingreso a mi hogar y sobre todo un lugar donde estoy muchas horas del día y debo tratar de que sea un lugar "saludable" para mi ~~estabilidad~~ vida.*

Frases incompletas: Dinámica del trabajo

Las siguientes son frases que enuncian distintos aspectos del trabajo de una persona. Ud. tendrá que completarlas con aquellas palabras que considere mas apropiadas.

- ✓ La valoración de mis conocimientos en mi puesto de trabajo es *insuficiente.*
- ✗ Mis opiniones a la hora de tomar ciertas decisiones *No existen.*
- ✗ En caso de recibir órdenes contrapuestas yo *solo me rajo a cumplirlos.*
- ✗ Cuando surgen inconvenientes lo mejor es *expresarlo y no callarse.*
- ✗ La información que recibo casi siempre es *difusa, incompleta.*
- ✗ El estilo de supervisión que recibo en mi puesto de trabajo es *relativo, depende de la circunstancia.*
- ✗ Los inconvenientes que siempre se repiten son *de comunicación y tolerancia.*
- ✗ Mi capacidades en mi trabajo están *desarrolladas.*
- ✗ Mi trabajo para mi significa *el poder expresar parte de mis conocimientos de mis peores, y tratar de convertir en el resto lo peor parte del día, tratar en los buenos y malos momentos, está de más decir que cada vez que se logre el o los objetivos, me producen gran satisfacción. Trato en lo posible de que cada día que pase me agrade más. —*

Frases incompletas: Dinámica del trabajo

Las siguientes son frases que enuncian distintos aspectos del trabajo de una persona. Ud. tendrá que completarlas con aquellas palabras que considere mas apropiadas.

- La valoración de mis conocimientos en mi puesto de trabajo es *tenida en cuenta.*
- Mis opiniones a la hora de tomar ciertas decisiones *son escuchados por mi superior.*
- En caso de recibir órdenes contrapuestas yo *trato de llegar a una sola orden.*
- Cuando surgen inconvenientes lo mejor es *hacer lo que se tiene que hacer.*
- La información que recibo ^{no} casi siempre es *incompleta, otras si.*
- El estilo de supervisión que recibo en mi puesto de trabajo es *me hace sentir que me tienen contenido.*
- Los inconvenientes que siempre se repiten son *casi siempre los mismos.*
- Mi capacidades en mi trabajo están *bien utilizadas y cada vez aprendo más.*
- Mi trabajo para mi significa *mucho, es mi medio de vida actual y me siento bien en él.*

Frases incompletas: Dinámica del trabajo

Las siguientes son frases que enuncian distintos aspectos del trabajo de una persona. Ud. tendrá que completarlas con aquellas palabras que considere mas apropiadas.

- La valoración de mis conocimientos en mi puesto de trabajo es *buenas.*
- Mis opiniones a la hora de tomar ciertas decisiones *son consideradas.*
- En caso de recibir órdenes contrapuestas yo *pido aclaraciones.*
- Cuando surgen inconvenientes lo mejor es *enfrentarlos.*
- La información que recibo casi siempre ~~es~~ *necesita ser verificada.*
- El estilo de supervisión que recibo en mi puesto de trabajo es *limitado.*
- Los inconvenientes que siempre se repiten son *falta de comunicación.*
- Mi capacidades en mi trabajo están *parcialmente utilizadas.*
- Mi trabajo para mi significa *un medio de desarrollo personal y profesional.*

Frases incompletas: Dinámica del trabajo

Las siguientes son frases que enuncian distintos aspectos del trabajo de una persona. Ud. tendrá que completarlas con aquellas palabras que considere mas apropiadas.

- La valoración de mis conocimientos en mi puesto de trabajo es *buenos.*
- Mis opiniones a la hora de tomar ciertas decisiones *no soy consultada*
- En caso de recibir órdenes contrapuestas yo *obedezco*
- Cuando surgen inconvenientes lo mejor es *hablarlo*
- La información que recibo casi siempre es *parcial*
- El estilo de supervisión que recibo en mi puesto de trabajo es *bajo.*
- Los inconvenientes que siempre se repiten son *falta de comunicación.*
- Mi capacidades en mi trabajo están *en crecimiento*
- Mi trabajo para mi significa *Mucho ayuda a mi autoestima, fue está pasando por un mal momento. no puedo ser a veces me siento incomodo por mi ~~edad~~ edad, en relación a q mis compañeros.*

Análisis de resultados: Frases incompletas: “Dinámica del trabajo”**Reconocimiento:**

- La valoración de mis conocimientos en mi puesto de trabajo es.....

Valorizados: (6 respuestas)

- “Tenidos en cuenta”
- “Tenidos en cuenta por algunas personas”
- “Buena”
- “Muy buena”
- “Buena”
- “Respetada”

Desvalorizados: (1 respuesta)

- “Insuficiente”

- Mis opiniones a la hora de tomar ciertas decisiones.....

Valorizadas: (4 respuestas)

- “Son consideradas”

- *“Se tienen en cuenta”*
- *“Son valoradas”*
- *“Son escuchadas por mi superior”*

Desvalorizadas: (1 respuesta)

- *“No soy consultada”*
- *“No sé si son tenidas en cuenta”*
- *“No existen”*

- Mis capacidades en mi trabajo están.....

Valorización: (4 respuestas)

- *“Valoradas adecuadamente”*
- *“En crecimiento”*
- *“Bien utilizadas y cada vez aprendo mas”*
- *“Trato de aplicar toda mi capacidad para que las cosas salgan bien”*

Desvalorización: (3 respuestas)

- *“Desaprovechadas”*
- *“Parcialmente utilizadas”*
- *“Poco desarrolladas”*

Conflicto:

- En caso de recibir órdenes contrapuestas yo.....

Se ejecutan: (2 respuestas)

- *“Sólo me remito a cumplirlas”*
- *“Obedezco”*

Se consultan: (5 respuestas)

- *“Las acepto, pero si no estoy de acuerdo trato de manifestarlo”*
- *“Pido aclaraciones”*
- *“Intento que se unifiquen”*
- *“Debo dirigirme a mi superior y preguntar que acción seguir”*
- *“Trato de consultar y llegar a una sola orden”*

- Cuando surgen inconvenientes lo mejor es.....

Buscar solución: (7 respuestas)

- *“Hacer lo que se tiene que hacer”*
- *“Respirar profundamente y pensar cómo solucionarlo lo más eficazmente posible”*
- *“Hablarlo”*
- *“Resolverlos”*
- *“Enfrentarlos”*
- *“Expresarlo y no callarse”*
- *“Aclararlos para encontrar una solución “*

- Los inconvenientes que siempre se repiten son.....

Falta de comunicación: (5 respuestas)

- *“Obtener una buena y confiable información”*
- *“De comunicación y tolerancia”*
- *“Falta de comunicación”*
- *“Falta de comunicación”*
- *“Falta de comunicación en algunos temas”*

Indefinidos: (2 respuestas)

- *“Resueltos y se busca eliminarlos”*
- *“Casi siempre son los mismos”*

Información:

- La información que recibo casi siempre es.....

Completa: (1 respuesta)

- *“Correcta”*

Incompleta: (5 respuestas)

- *“No siempre es incompleta, otros sí”*
- *“Parcial”*
- *“Necesita ser verificada”*
- *“Difusa, incompleta”*
- *“A veces no es buena y se debe buscar para llegar a resultados buenos”*

Indefinida: (1 respuesta)

- *“De carácter confidencial y general”*

Liderazgo:

- El estilo de supervisión que recibo en mi puesto de trabajo es:

.....

Bueno: (3 respuestas)

- *“Bueno y adecuado”*

- *“Bueno”*

- *“Me hacen sentir que me tienen confianza”*

Delegativo: (3 respuestas)

- *“Casi nulo”*

- *“Baja”*

- *“Limitado”*

Flexible: (1 respuesta)

- *“Relativo, depende la circunstancia”.*

Significado otorgado al trabajo:

Mi trabajo para mi significa.....

- *“Mucho, es mi medio de vida actual (Valoración económica) y me siento bien en él”*
(Valoración personal)

- *“Un lugar donde puedo transmitir mi experiencia, mi ayuda (Valoración personal y profesional) la fuente de ingreso a mi hogar (Valoración económica) y sobre todo un lugar donde estoy muchas horas del día y debo tratar que sea un lugar saludable para mi vida”*

- *“Mucho, cuida a mi autoestima, que está pasando por un mal momento. Lo único que a veces me siento incómoda por mi edad en relación a mis compañeros” (Valoración Personal)*

- *“Una forma de aplicar mis conocimientos que adquirí en mi formación profesional”*
(Valoración profesional)

-“Un medio de desarrollo personal y profesional” (Valoración personal y profesional)

-“El poder expresar parte de mis conocimientos de mis ganas, y tratar de convivir con el resto la gran parte del día, tanto en los buenos como en los malos momentos, está de mas decir que cada vez que se logra el o los objetivos, me producen gran satisfacción. Trato en lo posible de que cada día que pasa me agrada más” (Valoración personal y profesional)

-“Poder aplicar mis conocimientos y mi experiencia. Me gusta mucho lo que hago, se podría trabajar más en equipo para lograr mejores resultados” (Valoración profesional)

Valorización Personal: (5 respuestas)

Valorización Profesional: (5 respuestas)

Valorización Económica: (2 respuestas)

Desarrollo entrevista final**Encargada de Recursos Humanos**

Especificaciones del puesto: Asistente de controller

Requerimientos objetivos:

Edad mínima: **27 años.....** Edad máxima: **45 años.....** Sexo: **Indistinto**

Lugar de residencia: **Córdoba** Estado civil: **Indistinto**

Instrucción formal:

	Secundario	Terciario	Universitario
Completo			Contador Público
Incompleto			

Formación Técnica: (Tipo de conocimientos técnicos requeridos por el puesto, incluido idiomas.

Se trata de saberes concretos y verificables sin los cuales no es posible un desempeño eficaz)

- **Computación: Conocimientos de programas Tango y Excel**
- **Inglés: Conocimientos avanzados que permitan principalmente elaborar informes escritos.**
- **Actualización tributaria permanente**

Experiencia laboral específica: (Se trata de especificar aquí los aprendizajes adquiridos por la práctica laboral y no por el mero hecho del tiempo transcurrido, que garantizan la resolución de situaciones especiales que pueden presentarse en la ejecución del trabajo).

Poseer una experiencia laboral de hasta tres años en el área de control contable e impositivo.

Otros requerimientos: (Describa aquí aquellos requisitos ligados –por ejemplo- a la personalidad que debe poseer quien ocupe el puesto, para un desempeño eficaz)

Haber tenido la experiencia de participar en algún cierre anual.

Especificaciones del puesto: Proveedores y Bancos

Requerimientos objetivos:

Edad mínima: **20 años.....** Edad máxima: **50 años.....** Sexo: **Indistinto**

Lugar de residencia: **Córdoba** Estado civil: **Indistinto**

Nota: **Es importante que el/la futuro ocupante del puesto tenga movilidad propia.**

Instrucción formal:

	Secundario	Terciario	Universitario
Completo		Orientación Comercial	Contador Público (recién recibido)
Incompleto			

Formación Técnica: (Tipo de conocimientos técnicos requeridos por el puesto, incluido idiomas. Se trata de saberes concretos y verificables sin los cuales no es posible un desempeño eficaz)

- **Computación: Conocimientos de programas Tango y Excel**

Experiencia laboral específica: (Se trata de especificar aquí los aprendizajes adquiridos por la práctica laboral y no por el mero hecho del tiempo transcurrido, que garantizan la resolución de situaciones especiales que pueden presentarse en la ejecución del trabajo).

No es necesaria

Otros requerimientos: (Describa aquí aquellos requisitos ligados –por ejemplo- a la personalidad que debe poseer quien ocupe el puesto, para un desempeño eficaz)

No se especifican

Especificaciones del puesto: Auxiliar de compras productivas

Requerimientos objetivos:

Edad mínima: **23 años** Edad máxima: **35 años** Sexo: **Indistinto**

Lugar de residencia: **Córdoba** Estado civil: **Indistinto**

Instrucción formal:

	Secundario	Terciario	Universitario
Completo		Marketing o Comercio Exterior	
Incompleto			

Formación Técnica: (Tipo de conocimientos técnicos requeridos por el puesto, incluido idiomas.

Se trata de saberes concretos y verificables sin los cuales no es posible un desempeño eficaz)

- **Inglés: Fluido escrito y oral.**
- **Computación: Conocimientos de programas Excel y Tango**

Experiencia laboral específica: (Se trata de especificar aquí los aprendizajes adquiridos por la práctica laboral y no por el mero hecho del tiempo transcurrido, que garantizan la resolución de situaciones especiales que pueden presentarse en la ejecución del trabajo).

No es necesaria

Otros requerimientos: (Describa aquí aquellos requisitos ligados –por ejemplo- a la personalidad que debe poseer quien ocupe el puesto, para un desempeño eficaz).

No se especifica

Especificaciones del puesto: Auxiliar de compras no productivas

Requerimientos objetivos:

Edad mínima: **30 años** Edad máxima: **50 años** Sexo: **Indistinto**

Lugar de residencia: **Córdoba** Estado civil: **Indistinto**

Instrucción formal:

	Secundario	Terciario	Universitario
Completo		Marketing o Gestión de Proveedores	
Incompleto			

Formación Técnica: (Tipo de conocimientos técnicos requeridos por el puesto, incluido idiomas. Se trata de saberes concretos y verificables sin los cuales no es posible un desempeño eficaz)

Computación: Conocimientos de programas Excel y Tango

Conocimientos en Negociación.

Experiencia laboral específica: (Se trata de especificar aquí los aprendizajes adquiridos por la práctica laboral y no por el mero hecho del tiempo transcurrido, que garantizan la resolución de situaciones especiales que pueden presentarse en la ejecución del trabajo).

Se considera necesario que el futuro ocupante del puesto posea hasta 2 años de experiencia en el rubro.

Otros requerimientos: (Describa aquí aquellos requisitos ligados –por ejemplo- a la personalidad que debe poseer quien ocupe el puesto, para un desempeño eficaz).

No se especifican

Especificaciones del puesto: Recepcionista

Requerimientos objetivos:

Edad mínima: **20 años** Edad máxima: **50 años** Sexo: **Femenino**

Lugar de residencia: **Córdoba** Estado civil: **Indistinto**

Instrucción formal:

	Secundario	Terciario	Universitario
Completo		<i>Protocolo o Secretariado Ejecutivo</i>	
Incompleto			

Formación Técnica: (Tipo de conocimientos técnicos requeridos por el puesto, incluido idiomas. Se trata de saberes concretos y verificables sin los cuales no es posible un desempeño eficaz)

- ***Dominio de inglés fluido principalmente para conversación.***
- ***Conocimientos de computación de programas de Excel y Tango.***

Experiencia laboral específica: (Se trata de especificar aquí los aprendizajes adquiridos por la práctica laboral y no por el mero hecho del tiempo transcurrido, que garantizan la resolución de situaciones especiales que pueden presentarse en la ejecución del trabajo).

No es necesaria

Otros requerimientos: (Describa aquí aquellos requisitos ligados –por ejemplo- a la personalidad que debe poseer quien ocupe el puesto, para un desempeño eficaz)

No se especifican