



UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN DE LA
LICENCIATURA EN RELACIONES PÚBLICAS E
INSTITUCIONALES**

**“LA COMUNICACIÓN INTERNA
ORIENTADA AL LOGRO DE LA
IMPLICACIÓN DEL PÚBLICO
INTERNO”**

ORGANIZACIÓN: VATES S.A.

María Cecilia González Amado
Córdoba, Marzo de 2006

A mis padres, que siempre estuvieron conmigo.

A Juan y Luz, por apoyarme en todo momento.

A ÉL, por su compañía incondicional.

A Osvaldo Salas y Marcelo Casarín, por guiarme en el desarrollo de este trabajo.

A Guillermo Suárez, por sus palabras alentadoras.

A todos y cada uno de los miembros de VATES S.A. por haber confiado en mí.

A Mariana, por la creatividad de los diseños.

Indice

I.INTRODUCCIÓN	4
I.1. ANTECEDENTES GENERALES	5
<i>I.1.1. Las IT en Argentina y en Córdoba</i>	5
<i>I.1.2. Realidad organizacional de VATES S.A.</i>	8
I.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	9
I.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	9
I.4. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	12
II. MARCO TEÓRICO	13
II.1. LA NATURALEZA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS	14
II.2. NUESTRA CONCEPCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES	14
II.3.COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS ORGANIZACIONES	15
<i>II.3.1. La intracomunicación: una filosofía organizacional</i>	15
<i>II.3.2. Implicación del público interno: cultivo de aliados</i>	16
<i>II.3.3. Características de los individuos</i>	17
<i>II.3.4. Los grupos</i>	19
<i>II.3.5. Expectativas e intereses de los públicos: cimiento de la comunicación efectiva.</i>	21
<i>II.3.6. Cultura organizacional</i>	21
II.4.COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESAS DE SOFTWARE	22
III. DISEÑO METODOLÓGICO	24
III.1. FICHA TÉCNICA GENERAL INICIAL	25
III.2. DISEÑO MUESTRAL	25
III.3.TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	26
<i>III.3.1. Entrevista semi-estructurada</i>	26
<i>III.3.2. Encuesta por cuestionario</i>	26
<i>III.3.3. Observación no participante</i>	27
III.4. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS	28
IV. ANÁLISIS DE DATOS	29
IV.1. PERFIL DEL PÚBLICO INTERNO	30
IV.2. RELACIONES INTERPERSONALES	38
IV.3. INTERESES Y EXPECTATIVAS	38
IV.3. CONSIDERACIONES FINALES DEL TRABAJO DE CAMPO	39
V. PLAN DE RELACIONES PÚBLICAS	40
V.1. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	41
V.2. OBJETIVO DE INTERVENCIÓN	42
V.3. ESTRATEGIA	42
V.4. TÁCTICAS	42
V.5. DESCRIPCIÓN DE TÁCTICAS	44
V.4. CALENDARIZACIÓN DE LAS TÁCTICAS	50
V.4. CASH FLOW	54
V.4. EVALUACIÓN GENERAL	56
VI. PRODUCCIÓN GRÁFICA	57
VII. CONCLUSIÓN	63
BIBLIOGRAFÍA	64
ANEXO	66

INTRODUCCIÓN

I. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones del mundo moderno han tenido que aprender a vivir en contextos turbulentos y de cambios vertiginosos. En un entorno signado por la dinamicidad y la complejidad, con el cual las organizaciones mantienen un vínculo de mutua influencia, han surgido nuevas fuerzas que imprimieron un giro radical en la manera de conducir las, organizarlas y pensarlas.

Los dirigentes organizacionales tienen la necesidad de dar respuesta a las exigencias y a los desafíos del mundo globalizado; asistidos por profesionales que con sus conocimientos y esfuerzos se orientan al logro de la supervivencia, la competitividad y el crecimiento organizacional.

En un escenario de estas características, las Relaciones Públicas han adquirido una singular importancia para todas aquellas organizaciones que deseen tener entre sus activos un público interno implicado que trabaje con ahínco por la causa y que sobre todo, adopte el papel de “socio corporativo” para satisfacer a clientes cada vez más exigentes y enfrentar un entorno cada vez más competitivo.

El tema de este trabajo es **la comunicación interna orientada al logro de la implicación del público interno** para lo cual se tomó como objeto de estudio una empresa de software de la Ciudad de Córdoba: VATES S.A.

El presente trabajo consta de dos etapas. En la primera etapa, desarrollaremos la investigación propiamente dicha. Presentaremos los antecedentes generales, el tema de investigación y sus objetivos. Posteriormente, el lector se encontrará con el marco teórico, el diseño metodológico y el análisis de datos, con el que damos por finalizada esta primera etapa de indagación. En la segunda etapa, desarrollaremos el proyecto de aplicación profesional, que responde al diagnóstico organizacional de la primera etapa. El desarrollo de la estrategia y las tácticas representan la contribución concreta que desde las Relaciones Públicas hacemos para intervenir en la organización en pos de su fortalecimiento.

Finalmente, cabe destacar que para llevar a cabo este trabajo, consultamos material bibliográfico de diversos autores en el tema objeto de estudio.

I.1. ANTECEDENTES GENERALES

En las páginas siguientes, realizaremos una descripción del sector de las tecnologías de información a nivel nacional y local.

Esta presentación tiene como objetivo situar al lector en la realidad del sector y al mismo tiempo, brindarle un marco de referencia para comprender posteriormente a la organización objeto de estudio, VATES S.A.

El análisis se realizará en base a la identificación y caracterización de diferentes variables tales como la económica, la socio - cultural, la político - legal y la competitiva. Finalmente, haremos una breve presentación de la realidad organizacional de VATES S.A.

I.1.1. Las tecnologías de información en Argentina y en Córdoba

Variable Económica

La debacle de la economía argentina en el año 2001 marcó un hito en el sector de las IT¹. Una moneda devaluada, una economía inestable y la conflictiva situación social fueron caldo de cultivo para la fuga de inversiones extranjeras y para la disminución de importaciones de tecnología por parte de las empresas locales. Estas fuerzas fueron delineando un escenario que dejaba al mercado de las IT al borde de lo que algunos entendidos denominaron el

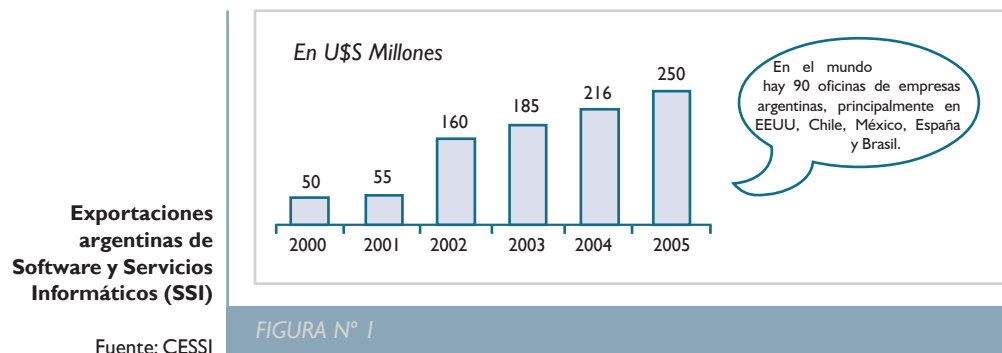
“default tecnológico”.

Ante el pronóstico desalentador para el sector, las empresas de IT dieron un giro a sus negocios y si antes esperaban las inversiones extranjeras en el país y la posibilidad de radicarse en el exterior, ahora “la principal premisa es desarrollar y exportar software”, apunta Manuel San Pedro², ex director del Cluster Córdoba Technology.

Lejos de la paridad peso - dólar, las empresas de tecnología lideran el podio de la competitividad internacional con mano de obra altamente capacitada, lo que constituye una ventaja más que competitiva en un sector en el que la inteligencia humana es el principal recurso. Alejandro Artopoulos³, consultor del Área de Alta Tecnología de la Secretaría de Relaciones Exteriores de la Cancillería, dijo: “Latinoamérica, Argentina y Uruguay son los países que tienen mayor potencial de crecimiento en el desarrollo de software”.

El notable desarrollo del sector en la ciudad de Córdoba se ha producido en los últimos seis años según datos del Cluster Córdoba Technology. La misma organización afirma que este crecimiento es consecuencia de que empresas locales advirtieron la necesidad de invertir en tecnología para no quedarse a la deriva del mundo tecnológico. Por otra parte, esta evolución del sector informático cordobés se debe al significativo crecimiento de las empresas locales de IT como así también al establecimiento de importantes empresas internacionales, muchas pertenecientes al sector de las telecomunicaciones.

Pedro Sorop⁴, Gerente General de Microsoft Argentina, destaca que “[...] el 70% de las empresas de la industria de software son en su mayoría Pymes con recursos limitados y pequeños márgenes de error”. Actualmente, la industria de software emplea en Argentina a unas 20 000 personas en un total de 260 empresas⁵. Para finales del 2005, según las estimaciones de la Cámara de Software y Servicios Informáticos de Argentina (CESSI)⁶, nuestro país incrementará las exportaciones de software, y así, continuará con el ritmo de crecimiento desde la salida de la convertibilidad.



Según datos del diario La Voz del Interior⁷, las 20 empresas cordobesas más representativas del rubro facturan unos 105 millones de dólares y exportan 6 millones de dólares.

¹ IT: siglas de la expresión inglesa “Technology Information” (tecnologías de información).

² CARRIZO, Alejandro, “Las tecnológicas locales se suman al boom exportador”, *La Voz del Interior*, Sección “Economía”, 30 de mayo de 2004.

³ SOROP, Pedro, “Una buena ley de software”, *La Nación*, Suplemento “Economía”, 24 de agosto de 2004.

⁴ Ibid.

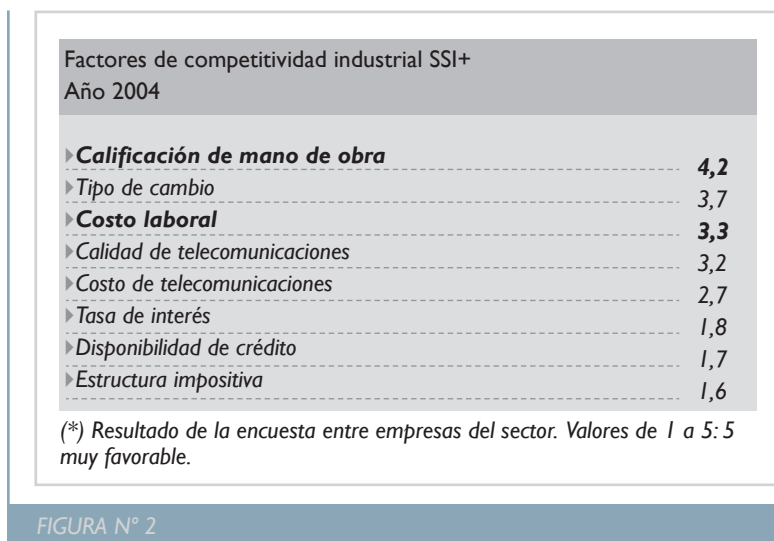
⁵ Ibid.

⁶ SAVELLI, Leonardo, Tendencias en el Mercado Laboral IT, <http://www.cessi.org.ar>.

⁷ LA VOZ DEL INTERIOR, “Intel analiza las potencialidades locales”, Suplemento “Economía”, 3 de agosto de 2005.

Variable Socio - Cultural

Los recursos humanos de Argentina son apreciados a nivel internacional no sólo por las ventajas que ofrece el tipo de cambio, sino también por su alta calificación y especialización y por sus bajos costos en comparación con otros países.



Fuente: CESSI

Según un informe realizado por la CESSI⁸, “Argentina cuenta con un número elevado de graduados en carreras afines al sector”, lo que enriquece las plantas de personal de las industrias y empresas más notorias de la región, el país y el exterior. No obstante, el informe señala la falta de técnicos y profesionales de alto nivel, la dificultad de encontrar personal capacitado en algunos sectores y la fuga de cerebros.

La ciudad de Córdoba, según datos del diario Comercio y Justicia⁹, cuenta con 2 500 informáticos, pero se pretende introducir 800 recursos más en los próximos dos años. No obstante, Manuel Cabrera¹⁰, presidente del Cluster Córdoba Technology, sostiene que “uno de los principales problemas es la escasez de gente capacitada y los incrementos salariales que restan competitividad externa a la actividad”.

Variable Político - Legal

En agosto de 2004, se aprobó en el Senado de la Nación la **Ley de Promoción de la Industria de Software**, que constituye un impulso a un sector en pleno crecimiento en nuestro país. Las empresas de la llamada “nueva economía” cuentan ahora con beneficios impositivos, ya que fueron eximidas de un 70% de los aportes patronales y un 60% del impuesto a las ganancias, además de haber sido beneficiadas con facilidades crediticias.¹¹

Desde el 2002, según datos del diario La Voz del Interior¹², las empresas tecnológicas radi-

⁸ Cadena de Software: 5° Foro Federal de la Industria (Buenos Aires) Región Pampeana. www.cessi.org.ar

⁹ COMERCIO Y JUSTICIA, “Cluster analiza fideicomiso para su Parque Tecnológico”, Sección “Negocios y tendencias”, 25 de julio de 2005.

¹⁰ CARRIZO, ALEJANDRO, “El software cordobés, a todo vapor”, *La Voz del Interior*, Suplemento “Economía”, 26 de agosto de 2005.

¹¹ CARRIZO, Alejandro, “Las tecnológicas locales se suman al boom exportador”, *La Voz del Interior*, Sección “Economía”, 30 de mayo de 2004.

¹² LA VOZ DEL INTERIOR, “Rebajas Impositivas”, Suplemento “Economía”, 30 de agosto de 2002.

cadras en Córdoba están incluidas dentro del sector industrial, por lo que tributan una **tasa de Ingresos Brutos** de 1,5% en lugar de la alícuota del 3,5% vigente para el sector de comercio y servicios. Paralelamente a la rebaja de tasas, las empresas pueden encuadrarse dentro de los regímenes especiales de exención previstos en la promoción industrial para casos de radicaciones o proyectos de inversión, tal es el caso de la multinacional Motorola.

Variable Competitiva

Córdoba cuenta con un importante potencial de empresas tecnológicas que vienen operando en el mercado desde hace varios años. El potencial de especialización que brindan las instituciones educativas universitarias, la existencia de recursos humanos calificados, el espíritu emprendedor de los empresarios y sobre todo, la necesidad de superar las restricciones que padecían las empresas locales para competir individualmente a escala internacional motivaron la creación del Cluster Córdoba Technology en el 2001¹³. Esta unión estratégica conformada por las empresas de tecnología más importantes de Córdoba y por instituciones relacionadas directa o indirectamente con el sector “se propuso complementar esfuerzos para desarrollar y ofrecer soluciones tecnológicas a nivel internacional”¹⁴ según un matutino cordobés. El objetivo final es convertir a Córdoba en el Silicom Valley del Mercosur con el apoyo de políticas públicas locales que promuevan el desembarco de empresas multinacionales como Motorola e Intel¹⁵.

1.1.2. Realidad organizacional de VATES S.A.

VATES S.A. es una consultora de informática cordobesa cuyos inicios se remontan al año 1994.

La **misión** de la organización es “proveer tecnología de máxima utilidad para sus clientes fundamentada en un factor humano alta y permanentemente desarrollado”¹⁶. Su **visión** es “ser reconocida por los clientes, empleados, accionistas y la comunidad en general por la calidad de sus productos y servicios”¹⁷.

La estructura de VATES está orientada hacia tres principales tipos de negocios¹⁸:

- **Desarrollo de aplicaciones:** para la construcción de aplicaciones, VATES utiliza un proceso industrial basado en estándares internacionales de calidad (CMM) que permiten la gestión y el mejoramiento continuo de los procesos.
- **Productos:** el mismo proceso de desarrollo de aplicaciones utilizado para los clientes es aplicado en la línea interna de producción de software de VATES para obtener productos tales como Administración de Sistemas de Salud, Tablero de Comando y Monitor de Aplicaciones.
- **Consultoría:** incluye asesoramiento en estándares internacionales, Outsourcing, Sistemas de Soporte de Decisión, Testing, Administración de Base de Datos, entre otros.

En cuanto a los recursos humanos, VATES cuenta con un staff de 200 consultores especializados en las distintas áreas de tecnología de información distribuidas entre la sede central en la Ciudad de Córdoba y una oficina subsidiaria en Capital Federal, que opera desde 1998.

A nivel internacional, se dio origen a una nueva empresa de software en la ciudad de

¹³ ACOTTO, Roxana, “La nueva cara visible de la economía”, *La Voz del Interior*, Suplemento “Economía”, 4 de marzo de 2001.

¹⁴ *Ibid.*

¹⁵ LA VOZ DEL INTERIOR, “Intel analiza las potencialidades locales”, Op. Cit.

¹⁶ Documentos de la organización

¹⁷ *Ibid.*

¹⁸ <http://www.vates.com>.

Guadalajara, México, con el aporte de capital de VATES S.A. y de una empresa dedicada a la comercialización de hardware en México, SUSOC S.A., con el objetivo de impulsar la apertura del espectro empresarial de la consultora cordobesa¹⁹.

La apertura al exterior, los requerimientos del mercado internacional, la necesidad de contar con un valor agregado (tanto a nivel local, nacional como internacional) y fundamentalmente, la filosofía empresarial de VATES sustentada en la calidad de los productos y servicios motivaron la certificación de CMM Nivel 3.²⁰

Modus operandi

VATES S.A., debido a la naturaleza de su negocio, consultoría informática, distribuye a sus profesionales no sólo en sus dos áreas de acción (Córdoba y Capital Federal), sino también en empresas - clientes, que contratan sus servicios según se explica en el sitio de Internet de la organización²¹.

Los proyectos iniciados por la empresa tanto a nivel local como internacional prevén un aumento en la rotación del personal desde la sede central a la subsidiaria y a empresas-clientes. El objeto de esta rotación no es solamente satisfacer la demanda (y en muchos casos, la escasez) de personal especializado en ciertas tecnologías, sino también brindarle a sus profesionales oportunidades laborales que enriquezcan su experiencia.

La ventaja que adquiere VATES al operar en distintos sectores y fomentar recursos humanos dúctiles para desempeñarse en la diversidad de empresas clientes representa uno de los mayores activos de cualquier organización cuyo servicio es la consultoría y el desarrollo de productos de software. No obstante, puede hacer más ardua la tarea de transmitir los objetivos, valores, metas, políticas y demás aspectos culturales de VATES, cuyo conocimiento y adhesión favorecen la implicación de los empleados. En este sentido, los consultores externos, que desempeñan sus funciones en otras organizaciones con una cultura organizacional, un estilo gerencial y unas normas diferentes, pueden adoptar tipos culturales híbridos en detrimento de su implicación.

De este análisis, surge el problema de investigación.

I.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La comunicación interna de VATES S.A. ¿es eficiente a la hora de estimular la implicación de su público interno?

I.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Relaciones Públicas: herramienta de gestión interna

Es menester para cualquier organización contar con los beneficios que ofrecen las Relaciones Públicas adecuadamente gestionadas. Philip Kotler²², experto en marketing, afirmó que las organizaciones deberán destinar más recursos a las relaciones públicas; sin duda, es una buena apuesta.

Grunig, en su libro Dirección de Relaciones Públicas, sostiene que los profesionales de las

¹⁹ CARRIZO, Alejandro, "Las tecnológicas locales se suman al boom exportador", *La Voz del Interior*, Sección "Economía", 30 de mayo de 2004.

²⁰ COMERCIO Y JUSTICIA, "Cluster analiza fideicomiso para su Parque Tecnológico", Op. Cit.

²¹ <http://www.vates.com>

²² KOTLER, Philip, citado por PEREIRA PARODI, Julio César, *Relaciones Públicas en el mundo actual*, 1994, Editorial Copiar, Córdoba, 1996, pág. 22.

Relaciones Públicas desempeñan su función de manera más eficiente si entienden el modo en que contribuyen a satisfacer los objetivos relativos a su área, pero también los objetivos generales de la organización.²³

Nolte les adjudica dos tareas a los profesionales de las Relaciones Públicas:

“Primero, el profesional de las Relaciones Públicas debe persuadir a la dirección para que haga las cosas que harán que la organización sea merecedora de la aprobación pública. Segundo, [...] debe convencer al público de que la organización merece su aprobación.”²⁴

Público interno: el primer público

¿Qué sería de las organizaciones sin comunicación? Es imposible saberlo porque las organizaciones son comunicación. “Sin comunicación, las organizaciones no pueden sobrevivir, se desintegran”²⁵. Entonces conviene dedicarle tiempo, recursos y esfuerzos para hacer de ella lo mejor porque si esto se logra, sin duda, redundará en un mejor desempeño general de la organización.

“Cuenta David Bernstein, en su ya clásico libro, “La imagen de la empresa y la realidad”, que el ejecutivo de Relaciones Públicas de una conocida cadena de establecimientos comerciales, al ser interrogado acerca de la cantidad de integrantes de su departamento, contestó que él mismo contaba con 43 000 empleados. Sin duda, el ejecutivo en cuestión se estaba refiriendo a la totalidad de los miembros de su organización.”²⁶

Esta cita refleja la importancia primordial que poseen los miembros de la organización frente a su éxito empresarial. Sin embargo, Scheinsohn asegura que muchas organizaciones se concentran en la competitividad externa, relegando a un segundo plano a los públicos internos y así generan organizaciones vulnerables frente al “peligro destructivo de los fenómenos de implosión.”²⁷

Comunicación interna: contar con la organización...

Grunig sostiene que en las organizaciones de otros tiempos, se solía imponer la voluntad a los públicos por medio de la coerción.²⁸ Hoy, en las organizaciones modernas, esto no es deseable. Sin duda, ha cambiado la coyuntura de las corporaciones y el modo en que piensan y viven sus integrantes, de modo que “el ordeno y mando ya no funciona.”

Aunque los responsables de fijar las metas a alcanzar y definir los cursos de acción a seguir, lleven a cabo este proceso de manera eficaz, si el principal actor de la organización, el público interno, desconoce a dónde y cómo se tiene que llegar y además, no se siente “parte” de la organización, difícilmente se logren esfuerzos conjuntos y los resultados no serán los esperados.

“Desde este enfoque, la finalidad primordial de la comunicación interna, es conseguir que los trabajadores conozcan y sobre todo, adhieran a las políticas y directrices de la empresa,”²⁹ para

²³ GRUNIG James y HUNT Todd. *Dirección de Relaciones Públicas*, Editorial Gestión 2000, Barcelona, 2001, pág. 52.

²⁴ Ibid. pág. 54.

²⁵ ELÍAS, Joan y MASCARAY, José, *Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación*, Editorial Gestión 2000, Barcelona, 1998, pág. 55.

²⁶ BRONEMBERG, Mariano, “Comunicación interna eficiente”, Revista Dircom - N° 9, Año 2001. <http://www.revistadircom.com>

²⁷ SCHEINSOHN, Daniel, *Más allá de la Imagen Corporativa: como crear valor a través de la comunicación estratégica*, Editorial Macchi, Buenos Aires, 1997, pág. 221.

²⁸ GRUNIG James y HUNT Todd, Op. Cit. pág. 56.

²⁹ ELÍAS, Joan y MASCARAY, Op. Cit. pág. 54.

Llevar adelante el proyecto corporativo.

En un sentido amplio, la comunicación interna se puede conceptualizar como “contar con la organización para lo que la organización está haciendo.”³⁰ Contar con la organización es hacer partícipes a todos sus miembros de lo que la organización hace, favoreciendo el intercambio bidireccional, lo que da lugar al diálogo entre dos o más partes y permite adoptar un verdadero carácter comunicativo.³¹

De todos estos argumentos que aquí hemos expuesto, surge la necesidad ineluctable de contar con un público interno implicado porque si esto se logra, gran parte del camino que la organización debe recorrer para alcanzar sus fines, se simplifica.

El valor agregado de la empresa: público interno implicado

La necesidad de un público interno implicado beneficia a cualquier organización que quiera ser más eficiente y competitiva en el mercado. La diferencia con la competencia no se halla en el precio de las acciones, el volumen de la cartera de clientes ni grandes planteles de empleados; la diferencia más importante está en lograr que todos los miembros de la organización trabajen en la misma dirección, contando así con aliados en el logro del proyecto empresarial.

Es fructuoso que cada individuo se convierta en un “promotor” de la organización. Annie Bartoli³² sostiene que el promotor, para ser tal, debe saber, creer y querer, tres condiciones vinculadas al concepto de implicación.

“Implicación es [...] una relación biunívoca entre la empresa y el individuo y una movilización de este último para cumplir sus expectativas en el seno de ésta asociando su propio éxito al de la empresa.³³ ...es una situación de coherencia y compatibilidad entre el sistema de valores de la empresa y el del individuo...”³⁴

La actividad de consultoría de VATES se caracteriza por contar con un staff de empleados que desempeñan sus funciones, la mayor parte del tiempo, en ambientes físicos y culturales diferentes de los de VATES, lo cual dificulta a priori la estimulación de la implicación. Al mismo tiempo, la necesidad de la empresa de contar con el apoyo de sus empleados requiere una gestión de relaciones públicas internas orientada a ese fin.

Sólo las relaciones públicas, desde la interdisciplinariedad que le es propia, podrá implicar al público interno, delineando sendas bidireccionales en pro de la satisfacción mutua de la organización y sus públicos.

³⁰CAPRIOTTI, Paul, “La Comunicación Interna” en Revista Capacitación y Desarrollo N° 13, diciembre 1990, pág. 5.

³¹ Ibid.

³²BARTOLI, Annie, *Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*. Editorial Paidós, Barcelona, 1992, pág. 34.

³³VILLAFANE Justo, *Imagen Positiva: Gestión estratégica de la imagen de empresas*, Editorial Pirámide, Madrid, 1998, pág. 240.

³⁴THEVENET, Maurice, citado por VILLAFANE Justo, Op. Cit., pág. 147.

1.4. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Objetivo General

- Identificar los atributos organizacionales de VATES S.A. y cómo se comunican para estimular la implicación del público interno.

Objetivos Específicos

- Detectar y caracterizar el perfil del público interno.
- Caracterizar las relaciones de convivencia intra-grupales.
- Detectar las expectativas y los intereses del público interno de la organización.

MARCO TEÓRICO

II. MARCO TEÓRICO

II.1. LA NATURALEZA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

Las relaciones humanas en cualquier contexto tienen como soporte básico la comunicación. Si facilitamos los mecanismos para que se produzca de forma natural y además, logramos que se desarrolle en la organización dentro de un clima ético, sincero y de libertad, habremos sentado las bases para el logro del entendimiento y la armonía organizacional.

La disciplina que nos auxilia en este arduo trabajo son las Relaciones Públicas.

Definir conceptualmente a las Relaciones Públicas ha sido la tarea que han emprendido muchos académicos y referentes del mundo empresarial y pese a los esfuerzos realizados, todavía no existe unanimidad en cuanto a su significado. Esto se debe, en parte, a la multidisciplinariedad de su estatuto epistemológico. Las ciencias sociales, las ciencias de la conducta y las ciencias de la administración constituyen un campo teórico que ofrece un marco completo para encuadrar el estudio de las relaciones públicas; por eso, las concebimos como una “disciplina psico - social - administrativa”³⁵.

No obstante ello, el Acuerdo de México representa un avance notable en la tarea de definir a las Relaciones Públicas.

“El ejercicio profesional de las Relaciones Públicas exige una acción planeada con apoyo en la investigación, en la comunicación sistemática y en la participación programada, para elevar el nivel de *entendimiento, solidaridad y colaboración* entre una entidad, pública o privada, y los grupos sociales a ella vinculadas, en un proceso de integración de intereses legítimos, para promover su desarrollo recíproco y el de la comunidad a la que pertenece.”³⁶ (la cursiva es nuestra).

La función básica del relacionista público es lograr que la organización alcance sus propósitos con el máximo apoyo y la mínima oposición de sus públicos, cultivando el **entendimiento, la solidaridad y la colaboración** entre la compañía y su gente. Para que ello sea posible, es necesaria la participación del relacionista público no sólo en la dirección y gestión de la comunicación sino también en la dirección y gestión estratégica de las organizaciones, colaborando en el establecimiento de las políticas corporativas, asesorando a los directivos y escuchándolos para comprender sus decisiones y conductas.

II.2. NUESTRA CONCEPCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

A nadie le sorprende la afirmación de que somos individuos en relación con otros seres de naturaleza social y por lo tanto, tenemos nuestra razón de ser en una sociedad que nos contiene, nos influye y a la cual influimos. Esta sociedad está compuesta de organizaciones que son tan o más complejas que los individuos aislados.

Las organizaciones son sistemas abiertos de comunicación humana compuestos por grupos interrelacionados que orientan sus esfuerzos al logro de una finalidad. En este sentido, la organización en su interior es un “dispositivo social para cumplir, por intermedio del grupo, alguna finalidad declarada”³⁷. Siguiendo esta perspectiva, las organizaciones no son más que el resultado de relaciones intra-grupales e inter-grupales orientadas a un fin. De cara al exterior,

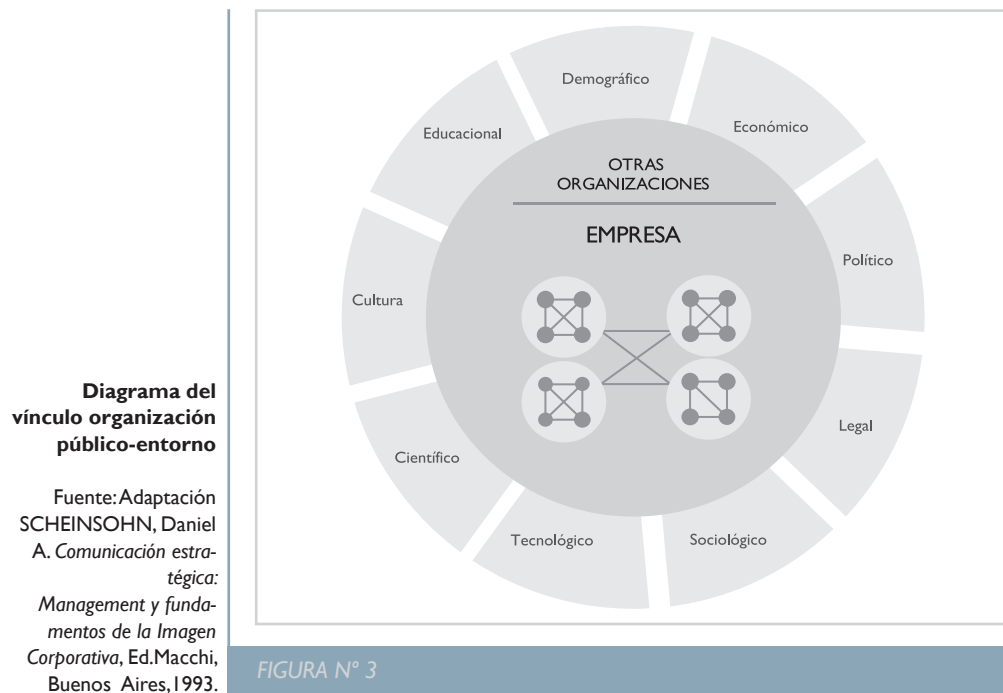
³⁵ PEREIRA PARODI, Julio César, Op. Cit., pág. 25.

³⁶ SIMOES, Roberto Porto, *Relaciones Públicas: Función Política*, Ediciones del Consejo Superior de Comunicación y Relaciones Públicas de España, Barcelona, 1993, pág. 89.

³⁷ KATH Daniel Y KAHN, Robert, *Psicología Social de las Organizaciones*, Editorial Trillas, México, 1986, pág. 76.

³⁸ SCHEINSOHN, Daniel A. *Comunicación estratégica: Management y fundamentos de la Imagen Corporativa*, Editorial Macchi, Buenos Aires, 1993, págs. 97-98.

Scheinsohn³⁸ considera que las organizaciones se encuentran inmersas en un medio ambiente inmediato (suprasistema) y un entorno general (macrosistema) con los que mantienen una relación no sólo inevitable, sino de mutua influencia. Desde su perspectiva, toda organización está rodeada por un contexto general configurado por fuerzas políticas, económicas, culturales, científicas, tecnológicas y educacionales, entre otras. No obstante, plantea la existencia de un entorno inmediato conformado por todos los públicos y demás organizaciones con los que un ente se relaciona.



Para que una organización sea eficaz, debe reducir las diferencias en las orientaciones operativas, cognitivas y emocionales de sus miembros. En segundo lugar, debe lograr que su público interno colabore en la consecución de los fines.³⁹

II.3. COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS ORGANIZACIONES

II.3.1. La intracomunicación: una filosofía organizacional

Mucho se ha hablado y discutido sobre la comunicación dentro de las organizaciones, lo cierto es que aún persiste la creencia muy arraigada de que la comunicación interna es una artificio para convencer al público, cuando en realidad, se trata de crear las condiciones para que “afloren diversos enfoques o puntos de vista de una misma realidad, de forma que posibilite el reencuadre de la visión originaria”⁴⁰. Es necesaria la emergencia de espacios de comunicación que motiven al público interno a formar y tomar parte en los procesos orientados a la creación de valores en las organizaciones, sentimientos de pertenencia y valoración del integrante como verdadero “cliente interno”. En otras palabras, se busca implicar en lugar de convencer e imponer, fomentar la toma de decisiones a partir de la experiencia de sus propios integrantes, favorecer la integración entre los objetivos individuales y los organizacionales, concebir al

³⁹ Adaptación de los conceptos de LAWRENCE y LORCH en SIMOES, Roberto Porto, Op. Cit. pág. 97.

⁴⁰ ELÍAS, Joan y MASCARAY, José, Op. Cit., pág. 55.

“cliente interno” como recurso estratégico para el logro de los objetivos organizacionales. En esta base, se sustenta “la intracomunicación” de Elías y Mascaray.

Es necesario asumir que la comunicación es inherente a las organizaciones y que el trabajo del relacionista público consiste en hacer más eficiente lo que inevitablemente existe y sacar provecho de ello, orientando los esfuerzos estratégicamente. En este sentido, la intracomunicación se define como un “proceso estratégico de gestión para conseguir que la comunicación interna sea más efectiva para todos los elementos involucrados en ella”⁴¹ y así servir de apoyo al resto de las estrategias organizacionales. La intracomunicación sentará las bases que faciliten el surgimiento de un caleidoscopio de ideas, opiniones y puntos de vista que sintetizados darán origen a una visión ya no impuesta desde afuera, sino compartida.

Para que esto sea posible, la organización tiene que adoptar una actitud convocante, en la que el “sujeto se sienta a ser llamado sujeto productor”⁴² por interpretar un papel activo y protagónico, insertándose de modo instituyente en el contexto en el que interviene. La “organización convocante”⁴³ estimula el debate, la interacción y el intercambio de ideas entre sus integrantes lo que da origen a un cuerpo unitario de ideas que sientan la piedra angular para la implicación del público interno.

La consecución de objetivos compartidos en el seno de una entidad, ligados entre sí por el desempeño de tareas depende de la planificación de una verdadera política de comunicación interna orientada al logro de tres funciones, las que a su vez actuarán como medidas de eficacia.

En primer lugar, una estrategia de comunicación interna es un instrumento de gestión empresarial que está al servicio de la organización y que colabora con la totalidad de las estrategias de la entidad a fin de cumplir la estrategia general. Es un instrumento que la dirección debe manejar hábilmente, porque de ello dependerá que logre o no el apoyo de su público interno.

En segundo lugar, es necesario crear una “relación osmótica”⁴⁴ entre el público interno y la empresa. Establecer un vínculo indisoluble entre el éxito personal y el éxito organizacional fomenta la creación de una unidad de capacidades y esfuerzos orientados hacia un mismo objetivo y guiados por la idea de “emprender juntos alrededor de una idea compartida”⁴⁵. El sensibilizar al público interno con respecto a la estrategia general produce efectos positivos en cuanto a la productividad y competitividad organizacional, ya que se trabaja con individuos que están dispuestos a dar todo por la causa.

En tercer lugar y vinculada a la anterior, la implicación del público interno es otro de los objetivos. Lo trataremos en detalle por ser el eje central de la red teórica de este trabajo.

II.3.2. Implicación del público interno: cultivo de aliados

La implicación hace referencia a la “[...] relación biunívoca que existe entre la organización y sus públicos internos”⁴⁶, que posibilita que los individuos actúen no sólo de la manera deseada hacia la consecución de los fines, sino que actúen guiados por los mismos motivos. Ello es consecuencia de una “[...] situación de coherencia y compatibilidad entre el sistema de valores de la empresa y el del individuo [...]”⁴⁷.

⁴¹ Ibid.

⁴² SCHVARSTEIN Leonardo, *Psicología Social de las Organizaciones: nuevos aportes*, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1991, pág. 94.

⁴³ Ibid.

⁴⁴ WEIL, Pascale, *La comunicación global: Comunicación institucional y de gestión*, Ediciones Paidós, Barcelona, 1992, pág. 126.

⁴⁵ Ibid. pág. 129.

⁴⁶ VILLAFañE, Justo, Op. Cit., pág. 240.

⁴⁷ THEVENET, Maurice, *Auditoría de la Cultura Empresarial*, Editorial Díaz de Santos, Madrid, 1992, pág.35.

Un público interno implicado es aquél que brinda todo su caudal de conocimiento y esfuerzo para que la organización logre sus objetivos. El desarrollo de la empresa se traduce en la plenitud del individuo y viceversa, de modo que se genera una relación bidireccional en la que la organización alcanza sus cometidos con el equipo de aliados que ha sido capaz de cultivar como resultado de una negociación exitosa en la que tanto la organización como el público interno ganan. Esta negociación ganar-ganar es posible porque se desestiman los intereses opuestos propios de un enfrentamiento y se estima el espíritu de iniciativa y apertura característicos de un debate.

Implicación no es sinónimo de pertenencia, por el contrario, se encuentran en dos estadios diferentes. La pertenencia sólo asegura que el individuo conozca la organización y adhiera a un conjunto de valores fuertemente proclamados por la cúpula directiva. La implicación, en cambio, trasciende este estadio y propone que las personas trabajen motivadas por las mismas causas. No es lo mismo adherir solamente que adherir y además estar dispuesto a dar lo mejor de sí y que cada paso que se dé esté orientado a un fin reconocido por todos. Para que esto sea posible, es necesario establecer un vínculo bidireccional en la relación organización-público interno.

Porter y otros⁴⁸ consideran que el individuo está implicado cuando:

- está convencido y acepta los objetivos y valores de la organización (pertenencia)
- tiene la voluntad de actuar en la dirección de la misión y los objetivos establecidos por la empresa (implicación)
- tiene un fuerte deseo de participar en la vida organizacional. (implicación)

Desde este enfoque, la finalidad primordial de la comunicación interna es lograr que los trabajadores no sólo conozcan a su organización, sino que sobre todo, adhieran a sus políticas y directrices para que unidos lleven adelante el proyecto corporativo.

Para implicar, la organización debe conocer primero a su público interno conformado, desde nuestra concepción de organización, por individuos con caracteres particular que actúan en grupos.

II.3.3. Características de los individuos

Dijimos que la intracomunicación tiene como objetivo compartir, pero compartir con los individuos y grupos que la conforman y que son los hacedores de la razón de ser de la organización. Sin ellos, es imposible gerenciar eficazmente los procesos de comunicación interna y de la organización en su totalidad. No es recomendable subestimar el valor de los individuos, ya que éstos pueden “facilitar, entorpecer y aún, destruir el proyecto corporativo”⁴⁹. En lo externo, “los empleados son portavoces de la empresa; ellos transmiten lo que interpretan que la empresa es, lo que desea ser, cómo es tratada su gente y cómo son sus productos”⁵⁰. Por esta razón, “no están muy alejados de la realidad aquellos que afirman que el público interno es el primer público”⁵¹.

En primer lugar, es necesario caracterizar al público interno de una organización. Para ello, Avilia Lammertyn⁵² ha desarrollado una tipología de receptores internos. Veámoslo en el cuadro que sigue:

⁴⁸PORTER y otros, citado por THEVENET, Maurice, Op. Cit., pág. 35.

⁴⁹SCHEINSON, Daniel A. *Comunicación estratégica: Management y fundamentos de la Imagen Corporativa*, Editorial Macchi, Buenos Aires, pág. 69.

⁵⁰Ibid.

⁵¹Ibid. pág 221.

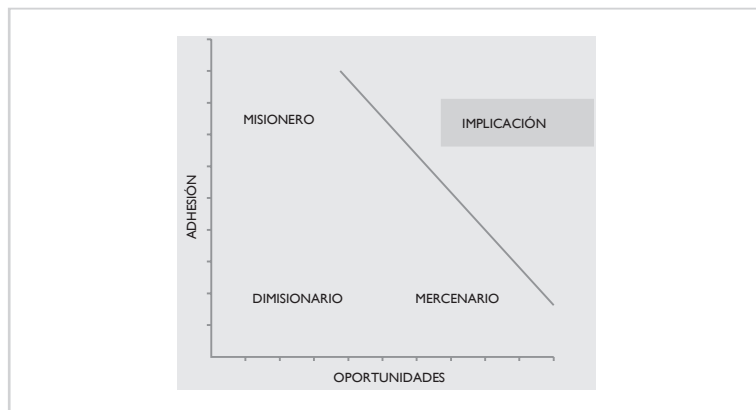
⁵²AVILIA LAMMERTYN, Roberto E, *RRPP, Estrategias y Tácticas de comunicación integradora*, Publicación de Revista Imagen, Buenos Aires, 1999, pág. 21.

RECEPTOR INTUITIVO	RECEPTOR RACIONAL
<i>Abstracto</i>	<i>Concreto</i>
<i>Idealista</i>	<i>Pragmático</i>
<i>Familiar</i>	<i>Técnico</i>
<i>Cálido</i>	<i>Frío</i>
<i>“Blando o Soft”</i>	<i>“Duro o Hard”</i>
RESPONDEN A:	ENTIENDEN DE:
<i>La Imaginación</i>	<i>Diagramas</i>
<i>El Entusiasmo</i>	<i>Planos</i>
<i>Lo Emotivo</i>	<i>Fotos</i>
<i>Lo Sentimental</i>	<i>Hechos descriptivos y lógicos</i>

Tipología de receptores internos

FIGURA N° 4

Los individuos también pueden caracterizarse en función del tipo de relación que los une a la organización. El Modelo A.D.O.P⁵³, que presentamos a continuación, surge de la relación que se establece entre dos variables: la adhesión a la empresa y las oportunidades que se cree que ésta ofrece al empleado.



Modelo A.D.O.P. de Holodis

Fuente: THEVENET, Maurice, *Auditoría de la Cultura Empresarial*, Editorial Díaz de Santos, Madrid, 1992.

FIGURA N° 5

- **Misionero:** es aquel individuo que adhiere a los valores de la empresa sin desear oportunidades. Bajo esta tipología, se agrupan aquellos empleados jóvenes que se incorporan a una empresa que posee una imagen atractiva. Es probable que el individuo reproche ingratitud, se sienta amargado y rechace el trabajo y la empresa.
- **Mercenario:** aquél que está unido a la empresa por las oportunidades que ésta le ofrece. No obstante, la abandonará en cuanto otra organización le ofrezca mejores oportunidades.
- **Dimisionario:** su presencia en la organización es “contemplativa”, ya que no posee ni oportunidades por haberlas dejado pasar, ni adhesión a la empresa por haberse decepcionado de ésta.
- **Implicación:** es el tipo de receptor que aspira cultivar la intracomunicación. Siguiendo

⁵³ HOLODIS en THEVENET, Maurice, Op. Cit., pág. 36.

a Porter y otros, un empleado implicado es aquél que:

- está convencido y acepta los objetivos y valores de la organización
- tiene la voluntad de actuar en la dirección de la misión y los objetivos establecidos por la empresa.
- tiene un fuerte deseo de participar en la vida organizacional.⁵⁴

“La empresa ya no está en condiciones de `hacer por´ sino de `hacer junto con´.”⁵⁵ Esta idea es en la que se sustenta Thevenet para decir que la relación entre la empresa y el individuo ya no es unívoca sino bidireccional. Y de eso se trata la implicación, de una “situación de coherencia, compatibilidad o adecuación entre la persona y el grupo (la empresa) en el que trabaja.”⁵⁶

II.3.4. Los grupos

Los individuos no se encuentran aislados, ni desempeñan sus funciones desde la absoluta individualidad, no sólo por el instinto gregario que les es propio sino por los beneficios organizacionales e individuales que se obtienen del trabajo conjunto.

Los grupos constituyen una realidad insoslayable dentro de las organizaciones modernas.

Desde la perspectiva de Fisher, un grupo es:

“[...] ...un conjunto social, identificable y estructurado, caracterizado por un número restringido de individuos y en el interior del cual éstos establecen unos lazos recíprocos y desempeñan unos roles conforme a unas normas de conducta y valores comunes en la persecución de sus objetivos.”⁵⁷

Tal como se deriva de la definición, los grupos poseen ciertos componentes que intervienen en su constitución. Fisher considera los siguientes:

- **Normas:** las normas indican la manera de actuar en función de un conjunto de expectativas compartidas producto de los comportamientos aceptados.
- **Roles:** constituyen modelos de conducta que emanan de las expectativas que poseen los individuos con los que se entra en relación. Ej. Se espera que el líder de proyectos brinde las directrices generales de trabajo y no que ejerza actividades de mantenimiento edilicio.
- **Objetivos:** la noción de objetivo existe dentro de los miembros del grupo pero quizás de manera no manifiesta, por lo cual a veces es difícil determinarlos.
- **Cohesión:** se entiende de dos formas: como la fuerza de atracción del grupo para cada miembro y como la coordinación de esfuerzos entre sus miembros. El nivel de cohesión se encuentra beneficiado positivamente por diversos factores, entre ellos:

La homogeneidad entre los miembros del grupo

La amenaza externa

La competición inter-grupos (la competición intra-grupo disminuye la cohesión)

Avilia Lammertyn⁵⁸ afirma que la existencia de relaciones recíprocas (lazos recíprocos en palabras de Fisher) representa una condición *sine qua non* para la conformación de los grupos, pues considera a la comunicación como la sangre que los nutre. Por tal razón, es necesario analizar los procesos de interacción intra-grupo para determinar los sistemas y tipos de informaciones que se producen.

Bales⁵⁹ propone doce categorías para el análisis de las interacciones. Éstas constituyen tanto

⁵⁴ PORTER y otros, citado por THEVENET, Maurice. Op. Cit., pág. 35.

⁵⁵ THEVENET, Maurice. Op. Cit., pág. 37.

⁵⁶ Ibid., pág. 34.

⁵⁷ FISHER, Gustave - Nicolás, *Psicología Social: conceptos fundamentales*, Editorial Narcea, Madrid, 1990, pág. 103.

⁵⁸ AVILIA LAMMERTYN, Roberto E., Op. Cit., pág. 128.

⁵⁹ FISHER, Gustave - Nicolás, Op. Cit., pág. 128.

el contenido de las comunicaciones como el comportamiento de cada emisor. Las categorías determinan “normas procesuales”⁶⁰ sobre el tipo de interacciones entre los individuos.

Bales reagrupa las categorías en tres zonas:

- Zona socioafectiva positiva (categorías 1 a 3)
- Zona neutra de tareas socio-operativas (categorías 4 a 9)
- Zona socioafectiva negativa (categorías 10 a 12)

Al mismo tiempo, las categorías se presentan por pares según seis tipos de problemas:

- De comunicación
- De evaluación
- De control
- De decisión
- De tensión
- De integración

Categorías de Bales para la observación de las interacciones en un grupo

Fuente: FISHER, Gustave - Nicolás, *Psicología Social: conceptos fundamentales*, Editorial Narcea, Madrid, 1990.

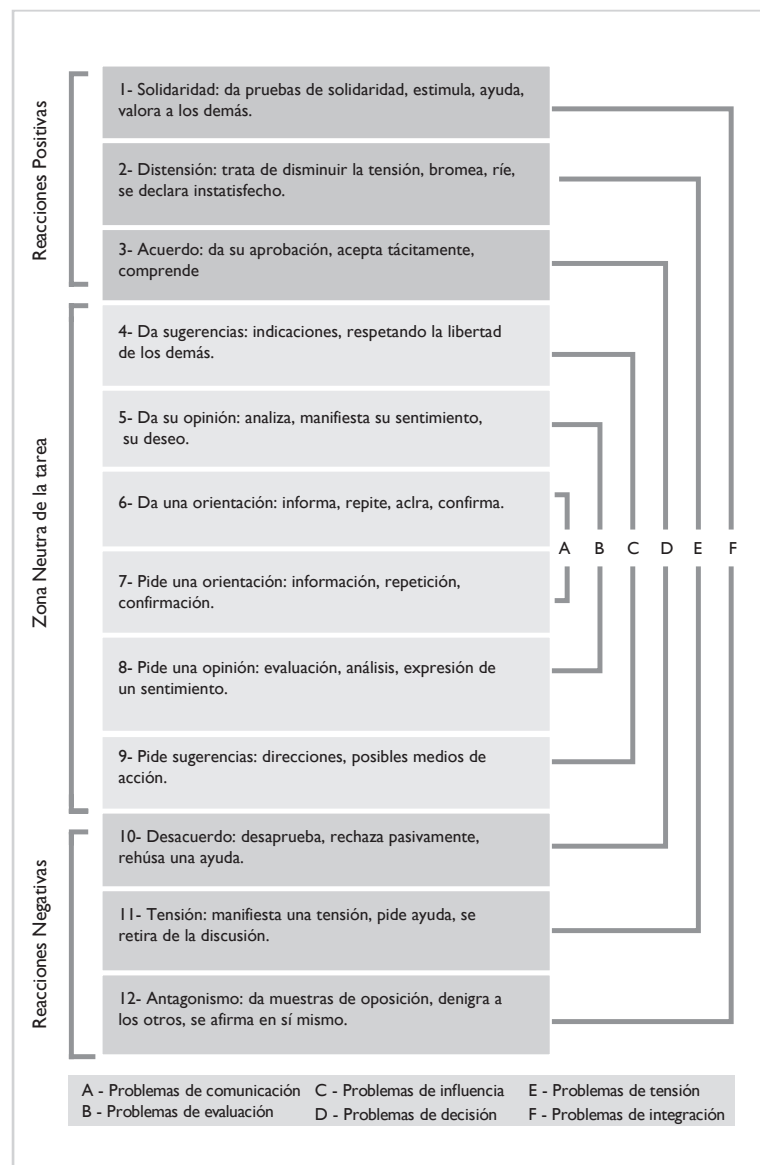


FIGURA N° 6

⁶⁰ Ibid.

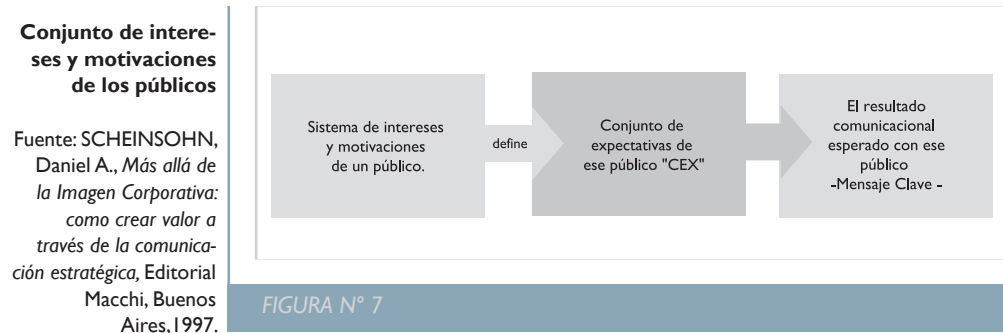
II.3.5. Expectativas e intereses de los públicos: cimiento de la comunicación efectiva

Analizaremos a individuos y grupos desde sus expectativas e intereses respecto de la organización con la que se relacionan.

Es sabido que los públicos están constituidos por personas, cada uno con una personalidad única, con aspiraciones y deseos particulares. Sin embargo, cuando hablamos de público, se agrupa bajo una denominación (accionistas, empleados, entre otros) a un conjunto de individuos que guardan relación de homogeneidad respecto a sus expectativas, subestimando la heterogeneidad individual.

Tanto las organizaciones como los públicos, tienen sus propios intereses que pueden ser de naturaleza muy diversa. En palabras de Scheinsohn, “los públicos actúan y piensan desde sus intereses.” Sobre éstos, se cimientan sus expectativas hacia la empresa. Por su parte, la empresa también posee expectativas hacia los públicos estructuradas en los intereses organizacionales.

Ahora bien, ¿qué utilidad tiene para una organización conocer los intereses y expectativas de sus públicos? Permite diferenciar adecuadamente los mensajes al identificar de antemano los atributos esperados por un público en particular, lo que contribuye a la efectividad de la comunicación. Estos mensajes, denominados mensajes claves, constituyen el eje de la comunicación con cada público. El mensaje clave es entendido como “mensaje - síntesis que se espera se construya en un público determinado, como consecuencia de acciones comunicacionales”⁶¹ adecuadamente planificadas. Los mensajes claves deben mantener una relación coherente y complementaria entre sí, pero también deben estar sincronizados con el *mensaje clave corporativo*, del cual se desprende cada uno de los mensajes claves dirigidos a los públicos específicos. El origen del mensaje clave corporativo se encuentra en la identidad de la organización.



II.3.6. Cultura organizacional

Para gerenciar eficazmente los procesos de comunicación interna en una organización, será menester considerar la cultura corporativa vigente porque “cultura y comunicación interna son las dos caras de una misma moneda”⁶². La cultura corporativa legitima el estilo de comunicación interna, pero es ésta última la que estructura y dinamiza a esa cultura, de modo que la relación entre ambas es bidireccional.⁶³

⁶¹SCHEINSOHN, Daniel A., *Más allá de la Imagen Corporativa: como crear valor a través de la comunicación estratégica*, Editorial Macchi, Buenos Aires, 1997, pág. 123.

⁶²SCHEINSOHN, Daniel A. *Comunicación estratégica: Management y fundamentos de la Imagen Corporativa*, Editorial Macchi, Buenos Aires, pág. 69.

⁶³ Ibid.

Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia, pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de diversa índole a lo largo de su vida. Tienen una personalidad única e irrepetible que las distingue. “Las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares”⁶⁴ ya que poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistemas de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, van delineando la cultura y sus patrones diferenciales. La amalgama de todos estos aspectos conforma la cultura corporativa.

La gestión del público interno requiere procesos de “culturalización”, entendido como mantenimiento y aprendizaje de la cultura.⁶⁵ En muchas ocasiones, la influencia de la cultura es notable en el cambio de conducta de la gente una vez que traspasan las puertas de la empresa. Esto es así porque los individuos y los grupos de una organización se desarrollan dentro de un entorno cultural que va delineando su conducta y la manera de interpretar aquello que sucede a su alrededor, configurando un marco de referencia a los miembros de la organización al establecer las pautas no escritas acerca de cómo deben conducirse en ésta.

El marco cultural atraviesa a la organización al formar parte de todas las funciones y acciones que realizan sus miembros y al determinar la forma en que funciona una empresa, sus estrategias, estructuras y sistemas. Toda cultura corporativa tiene aspectos observables denominados artefactos, que pueden ser internos y externos. Los artefactos internos están representados por la capacidad tecnológica del grupo, el lenguaje escrito y hablado, sus producciones artísticas, políticas, leyes, normas empresariales, misión, metas, objetivos y orientación estratégica, historia, mitos, leyendas, tradiciones y la conducta expresa de sus miembros. Los artefactos externos están representados por la arquitectura, estética, decoración, limpieza, distribución y ubicación de los locales, entre otros.

La cultura corporativa cumple tres funciones⁶⁶:

- **Integración:** la cultura corporativa favorece el consenso de la gente hacia la misión de la empresa, sus metas y hacia los medios necesarios para alcanzarlos, especialmente en organizaciones donde es necesario que convivan diferentes grupos humanos con formaciones diversas. El fuerte consenso es lo que diferencia una simple declaración de intenciones de lo que debiera ser la cultura corporativa, como la base del proyecto empresarial.
- **Cohesión:** aquí es donde mejor se aprecia el carácter pragmático de la cultura corporativa y su eficacia en el funcionamiento de la dinámica organizacional; el sentido de pertenencia es la manifestación más genuina de lo que puede generar la cultura corporativa.
- **Implicación:** como desarrollamos en páginas anteriores, es la correspondencia en el sistema de valores del vínculo individuo - empresa. (VER II.3.2. Pág.16)

II.4. COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESAS DE SOFTWARE

Las empresas dedicadas al desarrollo de software revisten ciertas particularidades cuyos orígenes se hallan en la naturaleza del negocio, la formación de sus profesionales, en su mayoría procedentes de las ciencias exactas, y un contexto desafiante que se encuentra en continua evolución.

Los directivos de estas compañías deben afrontar un contexto y un público más que peculiar y al mismo tiempo, procurar la competitividad en el mercado y el crecimiento organizacional.

⁶⁴ DAVIS, Keith y NEWSTROM, John W., *Comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*, Editorial McGraw Hill, México, 1996, pág. 70.

⁶⁵ THEVENET, Maurice. Op. Cit., pág. 32.

⁶⁶ VILLAFANE Justo, Op. Cit., pág. 145 y ss.

Bajo este escenario, no quedan dudas de que las Relaciones Públicas tienen mucho que aportar a las empresas de software.

La cúpula directiva de las empresas de informática suele estar compuesta por profesionales formados en áreas relacionadas con el negocio del software. Ésta es la razón primigenia de la gestión de comunicación que se hace en ellas. En términos generales, el papel de la comunicación suele estar circunscripto a las necesidades operativas, adoptando un paradigma comunicacional de tipo tecnicista, lo cual deja de lado el aspecto humano y desconoce que individuos, grupos y organizaciones “funcionan” mejor cuanto más eficiente es su comunicación. Desde la perspectiva de analistas, ingenieros y programadores, la comunicación se reduce meramente a la generación oportuna y apropiada de información, su recolección, distribución y almacenamiento. Superando esta concepción, las relaciones públicas procuran hacer más eficiente el vínculo organización - público interno.

El desafío al que se enfrenta el relacionista público se manifiesta tanto en el entorno general como a nivel intra-organizacional. En lo externo, el profesional de las relaciones públicas debe monitorear un ambiente que se caracteriza por la celeridad de los cambios tanto en lo tecnológico como en lo competitivo. Las oportunidades que se identifiquen en el sector de las IT podrán significar ventajas competitivas frente a la competencia. En lo interno, se debe trabajar no sólo para que los medios de comunicación institucionales sean eficientes, sino para direccionar los esfuerzos en pos de individuos y grupos empapados de la cultura y orientados al logro del proyecto empresarial, cuyo éxito beneficiará tanto a empleados, accionistas y la organización en su totalidad.

DISEÑO METODOLÓGICO

III. DISEÑO METODOLÓGICO

En principio, presentaremos la ficha técnica general del trabajo de indagación para luego introducir el diseño muestral y las particularidades de las técnicas de recolección de datos a utilizar. Finalmente, expondremos las técnicas de análisis de datos.

III.1. FICHA TÉCNICA GENERAL INICIAL

- Universo de estudio: público interno de VATES S.A.
- Población: 150 miembros
- Tipo de investigación: exploratoria / descriptiva
- Metodología de la investigación: cuantitativa / cualitativa
- Instrumentos de recolección de datos:
 - Entrevistas semi - estructuradas
 - Encuestas por cuestionario (administración directa)
 - Observación no participante
- Diseño muestral: no probabilístico por conveniencia
- Unidad muestral total: 75 miembros que representan un 50% de la población (VER DISEÑO MUESTRAL).

Entrevistas semi - estructuradas	5 miembros
Encuestas por cuestionario (administración directa)	54 miembros
Observación no participante	16 miembros

- Alcance de la investigación: VATES S.A. – Casa Matriz (Córdoba Capital)
- Fecha de realización del trabajo de campo: Octubre de 2005
- Definición de la unidad de análisis: público interno de nivel gerencial y primera línea, de ambos sexos, que se desempeñan en las instalaciones de VATES S.A.

III.2. DISEÑO MUESTRAL

- Universo: público interno de VATES S.A.
- Población: 150 miembros (lo que incluye consultores externos en empresas - clientes y personal administrativo en la Ciudad de Córdoba)
- Unidad muestral: 75 miembros

Para obtener una muestra que garantice la inclusión de todas las tipologías de empleados, hemos incluido en la muestra:

Individuos que recientemente ingresaron a VATES (nuevos empleados – empleados que se desempeñaban como consultores externos)

Individuos que desde su ingreso a la organización, siempre han ejercido sus funciones en VATES.

Individuos que actualmente, desempeñan funciones en VATES, pero también han realizado trabajos de consultoría en empresas - clientes.

- Procedimiento Muestral: no probabilístico por conveniencia.

En este procedimiento, la muestra se extrae siguiendo criterios de aleatorización subjetivos teniendo presente los objetivos de la investigación. Hemos elegido este procedimiento debido a la necesidad de incluir dentro de la unidad de análisis tanto a empleados que siempre han trabajado en las instalaciones de VATES como a otros que se han desempeñado en actividades de consultoría en empresas - clientes. Consideramos necesaria una muestra de estas características que aunque sea un tanto subjetiva, represente la realidad organizacional.

- Fracción de muestreo (porcentaje que representa la muestra respecto al universo): 50% del total de empleados de VATES, incluido personal administrativo. La muestra representa el 63% del personal de desarrollo de software si obviamos al personal administrativo.

III.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La recolección de los datos necesarios para cumplir con los objetivos de nuestra investigación requiere el empleo de tres tipos de técnicas: entrevista semi - estructurada, encuesta por cuestionario y observación no participante. Esta combinación tripartita no es azarosa; se busca que las debilidades de una técnica sean compensadas por las fortalezas de otra.

III.3.1. Entrevista semi - estructurada

La entrevista consistirá en la interrelación entre el investigador y los individuos que componen el objeto de estudio. El propósito de este encuentro cara a cara es obtener una serie de mensajes/respuestas, siguiendo una serie de pautas previamente establecidas. (VER INSTRUMENTO EN ANEXO)

La entrevista nos permitirá verificar las respuestas, precisar las preguntas, observar la reacción del entrevistado y sobre todo, obtener información más rica que será el complemento perfecto de los datos cuantitativos que nos proveerán las encuestas.

A los fines de nuestra investigación, hemos elegido la **entrevista semi - estructurada** que consta de una serie de preguntas abiertas derivadas del problema de investigación expuesto en la introducción.

El instrumento, antes de su aplicación será sometido a pretest.

Ficha técnica de la entrevista semi - estructurada

- Universo de estudio: público interno de VATES S.A.
- Diseño muestral: no probabilístico por conveniencia
- Unidad muestral: 5 miembros
 - Gerente de proyectos
 - Encargada de RR.HH.
 - Project Leader (PL- Líder de Proyecto)
 - Analista
 - Programador
- Tipo de preguntas: abiertas (VER INSTRUMENTO EN ANEXO)
- Duración estimada: 20 minutos
- Definición de la unidad de análisis: público interno de nivel medio y de primera línea, que desempeñan distintas funciones en VATES S.A.
- Alcance de la investigación: VATES S.A. - Casa Matriz (Córdoba Capital)
- Fecha de realización del trabajo de campo: Octubre de 2005.

III.3.2. Encuesta por cuestionario

El cuestionario consta de una serie de preguntas con respuestas precodificadas entre las que el encuestado elegirá al momento de responder.

Para nuestra investigación, utilizaremos preguntas con **respuestas de opción múltiple**, que aunque sean cerradas, admiten una serie de matices fijados de antemano. No obstante, en algunas preguntas se requiere que el encuestado responda libremente, es decir, sin sugerirle categorías de respuestas. Esto se debe a que es preciso obtener respuestas puras sin ningún tipo de inducción hacia ella.

Hemos previsto que el cuestionario sea de **administración directa**, de modo que el

encuestado sea quien complete de puño y letra la encuesta. Al resolverse sin intervención del investigador, cuenta con instrucciones y notas explicativas que le permiten al encuestado tener claridad y seguridad en las respuestas. El instrumento, antes de su aplicación, será sometido a pretest.

Ficha técnica de la encuesta por cuestionario

- Universo de estudio: público interno de VATES S.A.
- Diseño muestral: no probabilístico por conveniencia
- Unidad muestral: 54 miembros
 - Project Leaders (PL)
 - Arquitectos informáticos
 - Testers
 - Analistas
 - Desarrolladores
- Tipo de preguntas: cerradas de opción múltiple (VER INSTRUMENTO EN ANEXO)
- Modalidad de administración del instrumento: administración directa
- Duración estimada: 15 minutos
- Definición de la unidad de análisis: público interno de primera línea que ejerce funciones dentro de las instalaciones edilicias de VATES S.A.
- La muestra incluye:
 - Individuos que recientemente ingresaron a VATES (nuevos empleados – empleados que se desempeñaban como consultores externos)
 - Individuos que desde su ingreso a la organización, siempre han ejercido sus funciones en VATES
 - Individuos que actualmente, desempeñan funciones en VATES, pero también han realizado trabajos de consultoría en empresas - clientes.
- Alcance de la investigación: VATES S.A. – Casa Matriz (Córdoba Capital)
- Fecha de realización del trabajo de campo: Octubre de 2005

III.3.3. Observación no participante

La observación es una técnica que nos permitirá conocer desde adentro la vida organizacional.

La observación de todos los indicadores previstos se realizará utilizando una guía de observación que establece los comportamientos que han de observarse, pero el investigador será quien registre, de modo directo, la información.

La observación que llevaremos a cabo es **no participante**, de modo que tomamos contacto consciente, dirigido y ordenado con el hecho o grupo a estudiar, pero permaneciendo ajenos a la situación. Hemos establecido de antemano los aspectos que se han de observar, otorgándole así una **estructura** al instrumento, que será sometido a prueba (pretest) antes de su aplicación. Se hará especial hincapié en las categorías de análisis, a fin de hacerlas lo más exhaustivas posibles, de modo que nos permita obtener datos certeros de la realidad observada.

Ficha técnica de la observación no participante

- Universo de estudio: público interno de VATES S.A.
- Diseño muestral: no probabilístico por conveniencia
- Unidad muestral: 2 grupos de trabajo (16 miembros en total) afectados a proyectos de tecnología y clientes diferentes.

Características de los grupos

Información suministrada por el Departamento de RR HH

Cantidad de integrantes según funciones desempeñadas			
GRUPO 1		GRUPO 2	
Project Leader (PL)	1	Project Leader (PL)	1
Arquitecto informático	1	Arquitecto informático	1
Tester	1	Tester	1
Analistas	3	Analistas	2
Desarrolladores	3	Desarrolladores	2

FIGURA N° 8

- Modalidad de observación: observación no participante y estructurada (VER ANEXO)
- Duración estimada: 3 horas 15 minutos (por grupo a observar)
- Definición de la unidad de análisis: público interno de primera línea que ejerce funciones dentro de las instalaciones edilicias de VATES S.A.

- La muestra incluye:

Individuos que recientemente ingresaron a VATES (nuevos empleados – empleados que se desempeñaban como consultores externos)

Individuos que, desde su ingreso a la organización, siempre han ejercido sus funciones en VATES

Individuos que actualmente, desempeñan funciones en VATES, pero también han realizado trabajos de consultoría en empresas - clientes.

- Alcance de la investigación: VATES S.A. – Casa Matriz (Córdoba Capital)
- Fecha de realización del trabajo de campo: Octubre de 2005.

III.4. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

Una vez que los instrumentos de indagación fueron aplicados, es necesario analizar e interpretar los datos obtenidos. Presentaremos un panorama general de las técnicas de análisis de datos que utilizaremos.

Análisis estadístico

Los datos obtenidos de cada pregunta serán tabulados tras la aplicación de las encuestas por cuestionario. La información la presentaremos de forma gráfica, efectuando comentarios en los casos que consideremos necesario.

Jerarquización de atributos

Tras la obtención de los datos de la observación no participante y las encuestas semi-estructuradas, realizaremos una lista de los atributos característicos del público interno de VATES S.A., en cuanto a comunicación, intereses, expectativas y demás atributos que consideremos relevantes.

Cuadro de Correlación

Allí clasificaremos a los individuos que conforman la muestra según el grado de implicación con la empresa. Las variables del cuadro de correlación son:

- Oportunidades que ofrece la empresa.
- Adhesión a la organización.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE DATOS

IV. ANÁLISIS DE DATOS

A continuación, presentaremos los datos que surgieron de la aplicación de los instrumentos de indagación.

IV.1. PERFIL DEL PÚBLICO INTERNO

Composición por edad de la muestra

VATES es una empresa compuesta por un plantel de profesionales jóvenes. El 76% de la muestra se encuentra comprendida en la franja que va de los 20 a los 30 años.

Antigüedad en la organización

El 33% de la muestra posee una antigüedad de entre 3 y 4 años en la organización. El porcentaje que le sigue (26%) posee una antigüedad inferior al año.

Según lo observado, la muestra manifiesta estar compuesta por un plantel de empleados de ingreso relativamente reciente.

Función Desarrollada

Los grupos de trabajo están compuestos por individuos que desarrollan una función en particular. Los roles de cada miembro son:

- Project leader (PL)
- Arquitectos informáticos
- Testers
- Analistas
- Desarrolladores

El 52% de la muestra señaló desempeñarse bajo el rol de “desarrollador”. El 48% restante se repartió casi en partes iguales entre el resto de los roles.

Relación laboral con la organización

Los empleados pueden ser:

- Consultores Internos (proyectos desarrollados dentro de las instalaciones de VATES)
- Consultores Externos (proyectos desarrollados fuera de las instalaciones de VATES)

Aunque la muestra se compone de individuos que actualmente son consultores internos de la empresa, el 80% manifestó haberse desarrollado como consultor externo a lo largo de su permanencia en VATES. Ese porcentaje indica una alta rotación de profesionales de la empresa hacia las instalaciones de los clientes. En cuanto al número de veces en que el individuo fue consultor externo, se concentra un 30% de casos en la opción que indica 1 vez, mientras que el 26% lo fue 2 veces.

Atributos del público interno

El perfil de la muestra se agrupa bajo el tipo racional/técnico.

Los dos atributos que nos llevan a esa conclusión son:

- **Se rigen por la Lógica:** del total de encuestados, el 90% se autodefinió como “sensible a los hechos lógicos/descriptivos”. Siguiendo esta línea, el 83% manifestó tener un pensamiento de tipo concreto en lugar de idealista/abstracto.

Se sigue esta tendencia en las entrevistas en las cuales se obtuvieron las siguientes afirmaciones: “Nada tiene sentido sino desde que A es igual a C y C [...]”.

“Todo lo pensamos desde la lógica” (Entrevista N° 1)

“Para nosotros la vida pasa por una razón lógica, [...] no hay matices porque en nuestro trabajo no hay matices” (Entrevista N° 3)

Sin embargo, un miembro del área de RR.HH. aportó un dato interesante acerca de la personalidad del profesional de informática. Reproducimos sus palabras.

“Si son lógicos, ven todo desde ese punto, pero no creo que sean fríos, ellos tienen sentimientos y les cuesta demostrarlos”. “[...] desarrollan tanto su aspecto racional que a la hora de expresar los sentimientos les cuesta más que al resto”. (Entrevista N° 2)

- **Comportamiento técnico:** el 57% de los encuestados afirmó adoptar un comportamiento de tipo técnico en vez de familiar. Además la muestra posee los siguientes atributos:

- **Apertura de mente:** el raciocinio y la lógica, que conlleva el ser informático, están acompañados por la apertura en las ideas (77%) que también es un atributo de la muestra.

“Una cosa es ser lógicos y que a todo le busquemos una solución de este tipo y otra cosa es que seamos como caballos...cerrados. A veces la gente cree que el informático es como una mula que no ve más allá [...]”

“El buen informático tiene que tener una inteligencia lateral, no sólo buscar la opción más lógica, sino la mejor opción...aquella que es más efectiva.” (Entrevista N° 3)

- **Informalidad:** el 65% se autodefinió como informal.

La observación no participante confirma esta característica. Se observa informalidad en las relaciones aunque no así en el trabajo. Quizás esta informalidad en los sujetos sea porque comparten códigos generacionales, que se trasladan a las relaciones laborales. (VER OBSERVACIÓN DIRECTA GRUPO 1 – Interacción I)

- **Aptitud para trabajar en grupo:** en los proyectos cada individuo tiene asignado un rol específico que lo habilita para desarrollar una tarea en particular. El proyecto total es posible con el ensamble de todas las partes. (VER OBSERVACIÓN DIRECTA GRUPO 2 – Interacción IV y V).

“Es necesario, [...] aprender a trabajar con el otro... que te apura, que se retrasa, que es nuevo, que tiene más experiencia o menos que la de uno”. (Entrevista N° 1)

“A veces te apuran porque al de al lado no le salen las cosas, el cliente cambió los requerimientos...esto es el team.” (Entrevista N° 5)

- **Trabajo bajo presión:** cada proyecto tiene un timesheet o una estimación de tiempo para cada actividad. Los profesionales asignan a cada una de las actividades que desarrollan un tiempo estimado en el que se incluye el tiempo aceptable de desviación. Cada tarea posee formalmente un tiempo estimado. El tiempo es un recurso valioso en el desarrollo de un proyecto. Una de las habilidades del Project Leader es saber gestionar el tiempo en base a los requerimientos del proyecto y del cliente. (VER OBSERVACIÓN DIRECTA GRUPO 1 – Interacción I y GRUPO 2 – Interacción V)

“Acá en VATES, el minuto no tiene 60 segundos, tiene 30 o menos. Cada vez uno maneja menos su tiempo...los clientes exigen, los PLs se quejan por los cambios sobre la marcha...y hay que negociar con los desarrolladores para que se queden unas horas más.” (Entrevista N° 1)

- **Perseverancia:** la muestra señaló que la capacidad de analizar un mismo problema una y otra vez hasta que se obtenga una solución satisfactoria es otro de los atributos del informático. (VER OBSERVACIÓN DIRECTA GRUPO 2 – Interacción IV)

- **Lenguaje técnico:** los profesionales comparten un lenguaje técnico relacionado con el trabajo que desarrollan. Presentaremos algunos ejemplos obtenidos en las entrevistas y en la observación directa.

Compilar: es un proceso que lleva un tiempo considerable ya que se transforman las clases

en códigos ejecutables. (figurativo) Se aplica cuando un individuo ocupa mucho tiempo para pensar hasta dar una respuesta. (VER OBSERVACIÓN DIRECTA GRUPO N° 1).

Deploy: es la versión final de un proyecto/ producto.

Release: es un hito en el proyecto.

Clickear: hacer click sobre un ícono.

Deletear: borrar.

Tildar/se-Colgar/se: se aplica a sistemas que no responden y su uso se traslada a las personas.

Checkineaste (proviene del vocablo inglés check-in) / **checkouteaste** (proviene del vocablo inglés check out): se utiliza para realizar el control de versiones.

Loguear/se: se utiliza para ingresar usuario/clave en un sistema.

Cargar las horas: reportar las horas que se ocuparon en cada una de las actividades.

Use case: es la representación abstracta de una funcionalidad perteneciente a un sistema.

Grado de implicación del público interno

Realizaremos dos preguntas relacionadas con este tema. En una de ellas, se preguntaba acerca de las **oportunidades** que brinda la organización. En esta pregunta, se obtuvo que del total de encuestados, el 72% se concentró en las opciones “muchas-bastantes” posibilidades, lo cual indica que la muestra considera que VATES ofrece oportunidades interesantes.

Las entrevistas arrojaron datos interesantes acerca de las oportunidades en VATES. Los individuos manifestaron que la empresa ofrece buenas oportunidades, especialmente para los profesionales jóvenes con reducida experiencia. A continuación citamos algunas opiniones.

“[...] Hay recursos que van a conocer Miami gracias a VATES, por ejemplo. La gente quiere conocer otros países... otras culturas.”

“[...] tenemos treinta y pico de consultores de VATES en Motorola que es una de las empresas más grandes del mundo en este aspecto. Los desarrolladores vuelven con una experiencia fantástica.” (Entrevista N° 1)

“[...] VATES es una buena posibilidad para cualquiera que quiera estar en una empresa de punta. Es muy conocida en el mercado y muchos quieren trabajar acá, o porque tiene posibilidades de trabajar en empresas importantes como Motorola o porque tiene deseos de viajar. Ahora hay un cliente en Miami, te imaginás que todos se quieren ir para allá. VATES abre muchas puertas, especialmente para los que recién empiezan.” (Entrevista N° 2)

“[...] yo creo que acá tengo muchas posibilidades de crecer, yo todavía estoy empezando en esto, pero a mí la verdad que trabajar en un empresa que te lleve al exterior o a otras empresas grandes está bueno. VATES es una empresa muy reconocida en Córdoba y creo que ésta es una de las que más está creciendo. El otro día vi un aviso en Buenos Aires de VATES y pagaban muy bien. Eso significa que hay posibilidades de crecer.” (Entrevista N° 4)

“[...] VATES creo que ha crecido mucho, suponte ahora tiene gente en Miami, en México, eso está bueno.” (Entrevista N° 5)

En la pregunta referente a la **adhesión** a la empresa, sus valores y objetivos, el 48% manifestó “poca” adhesión.

Las entrevistas arrojaron datos que confirman este porcentaje.

“[...] después todos (profesionales informáticos) se quieren ir a Motorola a trabajar, porque

los chicos cuentan experiencias bárbaras.” (el paréntesis es nuestro - Entrevista N° 1)

“[...] si comparo con Motorola por ejemplo, y a VATES le falta bastante [...] en tecnología, capacitaciones y posibilidades. Si vas a Motorola y capaz que estés en proyectos de punta o desarrollos para China, por decirte”.

“[...] yo no soy de nadie, o sea trabajo, pero tampoco soy Juan Vatesino...no me gusta... odio eso.” (Entrevista N° 4)

Los resultados de estas dos preguntas fueron relacionados. En base a ellos, diseñamos el gráfico que sigue.



Este gráfico muestra el grado de implicación observada en la muestra. Se presentan cuatro tipos extremos y cada una de sus áreas próximas. Sólo está realmente implicado aquél que manifiesta “mucha adhesión a la empresa” y que señala que ésta ofrece “muchas oportunidades”. El área que circunda a estos tipos extremos representa a aquellos individuos que puede que en algún momento, se conviertan en los tipos puros.

Cada uno de los círculos blancos representa la cantidad de individuos comprendidos en cada subcategoría. Los círculos negros representan el porcentaje de la muestra comprendido en la categoría.

La mayoría (57%) se concentra en la categoría mercenario, es decir, individuos que valoran más las oportunidades que la empresa les ofrece y que manifiestan tener poca o nula adhesión a la misma. El 24% se concentra en la categoría misionario que son aquellos que se unen a Vates por la imagen positiva que posee en el mercado sin desear oportunidades. El 15% se

encuentra en la zona de implicación, con sólo 3 individuos que representan la categoría pura y 5 en áreas próximas. El 4% se concentra en la tipología dimisionario como representantes de los individuos que no perciben oportunidades y no adhieren a la empresa.

En lo que refiere a las oportunidades, si bien los encuestados parecen estar conformes con las oportunidades que la empresa les ofrece y se manifiestan bastantes satisfechos con su trabajo, el proyecto y su grupo, no manifiestan lo mismo cuando se refieren al grado de satisfacción con la empresa. Obsérvese en el gráfico que sigue.

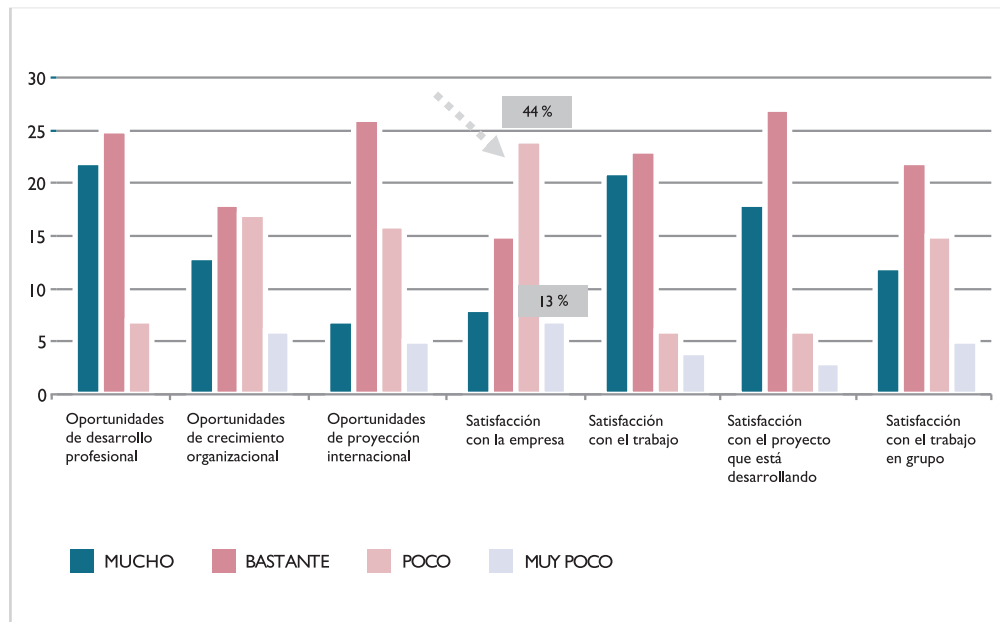


FIGURA N° 10

El 57% de la muestra señaló estar poco satisfecho con la empresa. Este dato se vincula con la escasa adhesión a la empresa que manifestaron los encuestados, ya que el 61% se concentró en las opciones poca/ninguna adhesión.

Vinculándose los datos obtenidos en el cuadro de implicación con las edades de los encuestados, se concluye que del 33% de los empleados que se encuentran entre 20-25 años, el 20% está comprendido en la categoría misionero. Del 43% que se encuentra en la franja de 26-30 años, el 37% está comprendido en la categoría mercenario. Los individuos implicados se encuentran repartidos mayormente entre la categoría 31-35 y 36-40 años aunque hay un individuo que pertenece a la categoría de 26-30 años. La categoría de 36-40 años está compuesta en su totalidad por individuos implicados aunque allí se concentran sólo 4 sujetos que solamente representan el 7% de la muestra total de encuestados. No obstante, en la categoría de 31-35 años, hallamos también a 3 individuos implicados que representan un 6% de esa franja de edad. El porcentaje de dimisionarios en esa categoría es ínfimo (sólo 2 encuestados).

Se concluye que:

- Los **mercenarios** están representados por la franja de edad que va de los 26 - 30 años.
- Los **misionarios** están representados en su mayoría por la categoría de 20 -25 años.
- Los **dimisionarios** están representados por la categoría de 31 - 35 años.
- Los **implicados** están representados por la categoría que va de los 36 - 40 años.

Conocimiento de la cultura corporativa

Misión: el 59% de la muestra manifestó **desconocer** cual era la misión de la empresa. Del 41% que manifestó conocerla, sólo el 14% (3 encuestados) especificó la misión de la empresa en forma completa, el resto (47%) sólo lo hizo parcialmente, centrándose en diferentes aspectos de la misma. Un dato curioso es que el 41% señaló que la certificación de calidad era la misión o principal propósito de la empresa.

Las respuestas que obtuvimos al preguntar sobre el conocimiento de la misión fueron:

“No sé... bien...creo que ahora la cambiaron.” (Entrevista N° 1)

“[...]no tal cual como sale en la página. Cuando certificamos, rescaté alguna info de eso pero la verdad es que no la sé al pie de la letra.” (Entrevista N° 2)

“[...] proveer servicios de informática con personal altamente capacitado, más menos palabras es eso.” (Entrevista N° 3)

“No... ni ahí” (Entrevista N° 4)

“No, tampoco sé.” (Entrevista N° 5)

Concluimos que existe un desconocimiento generalizado de la misión de la empresa y no se observa relación alguna con la antigüedad en la empresa. De hecho, empleados que reportaron una antigüedad de entre 3 - 4 años señalaron el mismo desconocimiento que aquellos cuyo vínculo laboral con VATES es más reciente.

Productos/Servicios: del 83% que señaló conocer cuáles eran los tipos de productos/servicios, las respuestas estuvieron bastante repartidas. Sólo 3 encuestados señalaron los tres tipos de negocios: consultoría, desarrollo de aplicaciones y desarrollo de productos. Algunos (19 entrevistados) se centraron en una de estas tres áreas. Otros (17 entrevistados) optaron por dar ejemplos (Tracfone, Motorola).

En las entrevistas, se obtuvieron las siguientes opiniones:

“[...] principalmente, tenemos tres tipos de negocios...primero de desarrollo de aplicaciones, después el desarrollo de productos y ahí te puedo nombrar varios... tablero de comando, administración de proyectos y de requerimientos, sistemas de salud. Por último, y es en lo que nos estamos centrando hoy... el tema de la consultaría...” (Entrevista N° 1)

“[...] Consultoría y productos en general. Qué características tiene, no sé... es muy técnico [...]” (Entrevista N° 2)

“De ahora, tenemos TRACFONE, KANAV, DIPRECA, TOTAL AUSTRAL en Baires, ARCOR. De antes, tenemos los de siempre, SIEMENS, ARCOR también, son muchos... GEOLOG DE Geopatagonia, CTI.” (Entrevista N° 3)

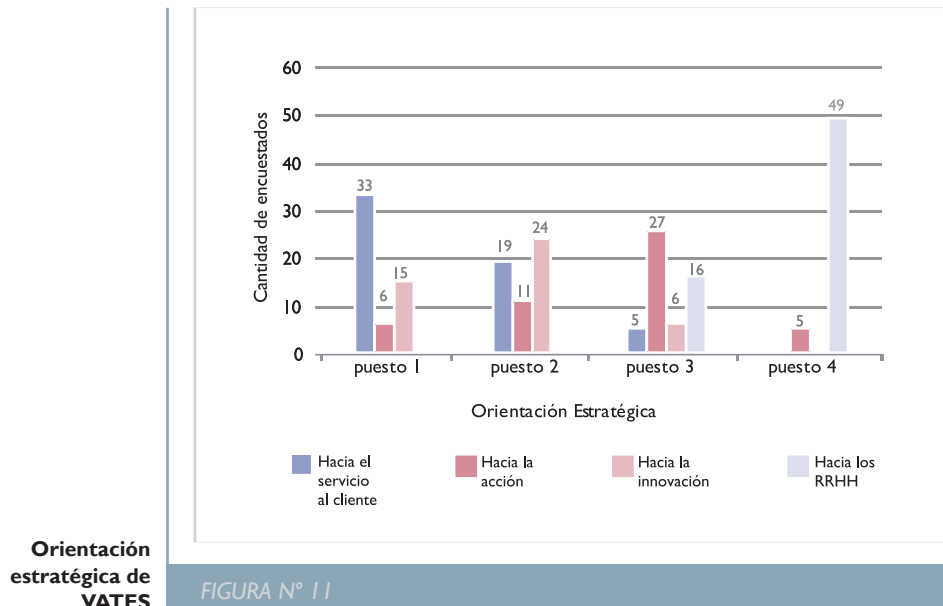
“Tracfone ese es de Miami, CTI que están acá al lado, KANAV y hay varios más, Motorota también. Son muchos. No sé todos igual.” (Entrevista N° 4)

“[...] sistemas de administración de diferentes tipos, por ejemplo de requerimientos tableros de comando... y también se hace consultaría...” (Entrevista N° 5)

Se concluye que los entrevistados 1 y 4 precisaron mejor los tipos de negocios que posee VATES. El entrevistado 2 expresó parcialmente los tres tipos de negocios. Los entrevistados 3 y 4 nombraron proyectos/productos.

Es decir, se sigue la tendencia observada en las encuestas.

Proyecto corporativo/orientación estratégica



Este gráfico muestra cuál es la orientación estratégica según la opinión de los miembros que componen la muestra. El orden fue el siguiente:

- 1° Orientación al cliente
- 2° Orientación hacia la innovación
- 3° Orientación hacia la acción
- 4° Orientación hacia los recursos humanos

Como se puede observar, gran parte de la muestra (49 encuestados) coincidió en que la orientación hacia los recursos humanos es el aspecto hacia el cual menos se dirigen los esfuerzos de VATES.

En las encuestas se obtuvo que VATES apunta a:

Calidad: “[...] te diría que apuntamos a la calidad” (Entrevista N° 1)

Crecimiento en el exterior: “Yo creo que la empresa va a buscar mercado en el exterior. Y las metas mucho no las sé porque yo estoy en otra área [...]” (Entrevista N° 2)

Competitividad: “No sé... a la calidad quizás. Si no estoy muy seguro. Creo que a la calidad, hoy si no se tiene calidad no existís.” (Entrevista N° 3)

No sabe: “Que sé yo che!... eso es a otro nivel. Los jefes tienen esa información, yo las manos al teclado... nomás... para eso me pagan y para que las cosas anden.” (Entrevista N° 5)

“La verdad no sé... no te digo nada porque no sé” (Entrevista N° 4)

Se observa un desconocimiento de los objetivos/orientación de la empresa por parte de los empleados. De los 3 entrevistados que contestaron, cada uno opinó de manera diferente,

dudando de sus dichos.

Se obtuvo un dato interesante acerca del proceso de inducción a los nuevos empleados. Se extrajo el siguiente párrafo de la entrevista realizada a la Encargada de RR.HH.:

Entrevistado [...] no tenemos ninguna inducción planificada. Me lleva mucho tiempo porque cada vez que ingresa alguien nuevo y más o menos le comento y le presento al gerente de proyectos, a su PL y su grupo de trabajo cuando tiene que trabajar acá. Lo hago en 15 minutos cuando mucho, no es lo ideal, pero los tiempos no me dan.

Entrevistador: En la inducción, no se incluye esto de la historia de VATES, sus comienzos, la misión, visión y demás...

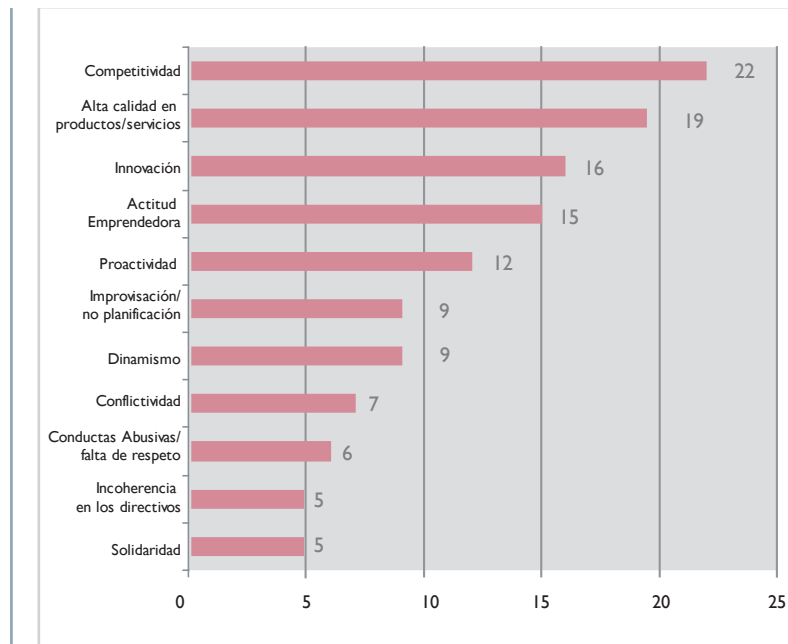
Entrevistado: No...te imaginás tendría que estar 2 horas por cada uno. La inducción que yo hago es más sintética, voy al grano. Acá está administración, estos son los internos, este es tu PL y eso.

De esta manera, quizás no existe un profundo conocimiento de la misión de la empresa, de sus productos/servicios y demás aspectos de la cultura corporativa debido a la ausencia de acciones planificadas tendientes a difundirla.

Valores/Atributos de la empresa

El gráfico que sigue muestra que los 5 atributos que mejor definen a VATES son:

1. Competitividad
2. Alta calidad en productos y servicios
3. Innovación
4. Actitud Emprendedora
5. Proactividad



Este gráfico muestra los atributos que mejor definen a VATES.

FIGURA N° 12

Destáquese también una actitud crítica por parte de los encuestados que conciben a la

empresa como conflictiva, improvisada, incoherente, entre otros calificativos.

IV.2. RELACIONES INTERPERSONALES

Las relaciones interpersonales observadas poseen cada una sus características particulares. No obstante, el grupo I se caracteriza por tener relaciones más sólidas y un amalgamiento y conocimiento superior entre los miembros. Las relaciones en este grupo fueron más estables y mantuvieron una línea más cercana a la neutralidad aunque se observaron algunos momentos de tensión mínimos. Las manifestaciones de distensión caracterizan a este grupo.

El grupo 2 es más inestable emocionalmente; manifestó momentos de tensión, colaboración, antagonismo y solidaridad entre los compañeros. No observamos expresiones de distensión. En todos los casos, las interacciones tanto positivas como negativas fueron más intensas. En este grupo, se manifestaron problemas de integración y de tensión.

En ambas unidades de observación, se detectaron períodos de extrema concentración en el trabajo, donde cada sujeto se ocupó de su trabajo sin producirse interacciones.

Medios de comunicación utilizados por los grupos

La **totalidad de los empleados** encuestados manifestaron comunicarse con sus compañeros y con individuos ajenos al proyecto por medio del correo electrónico. No obstante, en la opción “otros medios”, los encuestados señalaron que el Messenger (o mensaje instantáneo) era un medio casi tan importante como el correo electrónico (49 personas intragrupo y 47 fuera el grupo). El teléfono también es un medio de comunicación utilizado por muchos de los encuestados (37 personas).

La observación directa confirma estos datos (VER OBSERVACIÓN DIRECTA GRUPO I–Interacción I e Interacción IV)

El teléfono se utiliza para comunicarse con:

- Individuos que se encuentran fuera del proyecto de trabajo

El Messenger o mensaje instantáneo se utiliza para comunicarse con:

- Individuos fuera del grupo de trabajo
- Individuos dentro del grupo de trabajo
- Individuos fuera de la empresa, relacionados o no con la actividad laboral

El correo electrónico es un medio que imprime formalidad a los intercambios informales (charlas de pasillo/reuniones no formales) y se utiliza del mismo modo que los mensajes instantáneos.

IV.3. INTERESES Y EXPECTATIVAS

A los intereses, les atribuimos dos dimensiones: las oportunidades que ofrece la empresa y el compromiso con la empresa que ya hemos tratado bajo el título grado de implicación de los empleados.

Con respecto a las expectativas, se encuentran tres dimensiones:

- **Expectativas de éxito/crecimiento personal:** en cuanto a las expectativas de éxito/crecimiento personal, las opiniones de los encuestados siempre fueron positivas. El 72% optó por las opciones mucho-bastante cuando tuvo que calificar las oportunidades que ofrece la empresa a sus empleados. Esto indica que gran parte de la muestra tiene expectativas de crecimiento y reconoce la existencia de posibilidades organizacionales que lo hagan posible.
- **Expectativas de éxito/crecimiento organizacional:** el 89% de los individuos encuestados opinaron que la empresa está en crecimiento.

Cuando se le preguntó al personal acerca de cómo veía a VATES en comparación con otras

empresas, el 52 % opinó que existen otras empresas que son mejores, mientras que sólo el 7% calificó a VATES como la mejor de todas.

“[...] creo que la certificación de CMM nos dio mucho... hoy te puedo decir que VATES es una de las pocas empresas que alcanzó el estándar, se trabajó mucho, mucho.” (Entrevistado N° 1)

“[...] siempre hay puntos a mejorar.” (Entrevistado N° 2)

“Para mí, está creciendo. Por eso del aviso, de CMM. Bien la veo.

Y respecto a algunas bien y a otras más o menos (Entrevistado N° 4)

- **Expectativas de permanencia en la empresa:** en este punto se analizan las razones que unen a los empleados de la muestra a la empresa. La respuesta en la que se concentraron la mayor cantidad de individuos fueron las oportunidades que ofrece la empresa.

IV.3. CONSIDERACIONES FINALES DEL TRABAJO DE CAMPO

El trabajo de investigación nos ayudó a detectar aspectos referentes al perfil del público interno, sus intereses y expectativas y a las relaciones interpersonales. Después de haber cruzado la información obtenida en las encuestas, en la observación directa y en las entrevistas, llegamos a la conclusión de que las muestras estaban conformadas por un porcentaje considerable de jóvenes profesionales con escasa antigüedad en la empresa.

En lo referente al perfil del público interno, sin duda el pensamiento lógico, el comportamiento técnico, la apertura de mente, el trabajo bajo presión, la perseverancia y el lenguaje técnico son caracteres propios de una fuerte cultura técnica que deriva de la naturaleza del negocio y de la formación de sus profesionales. El tiempo constituye un factor determinante para los informáticos, ya que sus actividades diarias siguen una rigurosa planificación temporal. La apertura de mente, el pensamiento lógico y el comportamiento técnico son característicos de los públicos dedicados a actividades técnico – ingenieriles. Todos estos caracteres nos llevan a afirmar que el público interno de Vates es duro o “hard” de acuerdo a la tipología propuesta por Avilia Lammertyn desarrollada en el marco teórico.

Con respecto a las relaciones interpersonales, la aptitud para trabajar en grupo es una constante en la empresa. El desarrollo de software trae aparejado el trabajo en grupo, ya que las tareas se dividen y cada individuo cumple un porcentaje del producto final. Como todo grupo, cada cual cumple un rol específico y tiene responsabilidades claramente establecidas.

En lo que respecta a la implicación propiamente dicha, concluimos que Vates ofrece oportunidades de crecimiento que son valoradas positivamente por sus empleados, siendo los directivos conscientes de esa fortaleza. No obstante, la escasa adhesión a la empresa, sus valores y objetivos y el escaso y en algunos casos, nulo conocimiento de aspectos de la cultura corporativa tales como la misión, la visión y los objetivos organizacionales confirman que Vates debe trabajar fuertemente sobre este punto. No sólo los empleados de ingreso reciente a la empresa manifestaron esta debilidad, sino también los empleados que ya tiene un tiempo de permanencia en la empresa (empleados de nivel medio – alto). En resumen, el motivo o la razón que une a los individuos a Vates son las oportunidades que se les ofrecen y la imagen positiva que posee la empresa en el mercado local, lo que constituye una opción atractiva para los profesionales jóvenes, con escasa experiencia y que desean trabajar en una compañía consolidada. Por esta razón, el público interno de Vates está comprendido en las categorías de mercenarios y de misionarios.

Finalmente, toda esta investigación nos avala para afirmar que **la comunicación interna de VATES es deficiente a la hora de estimular la implicación de su público interno.**

PLAN DE RELACIONES PÚBLICAS

V. PLAN DE RELACIONES PÚBLICAS

V.I. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Factibilidad humana

Los recursos humanos que posee la organización ascienden a 200 personas que se dedican, en su mayoría, al desarrollo de software. La particularidad de esta consultora yace en que sus recursos humanos desarrollan sus funciones en distintas empresas-clientes, lo cual dificulta a priori incluir a esos individuos dentro del ámbito físico de aplicación de las acciones internas de VATES. No obstante, el plan de relaciones públicas que proponemos trabaja sobre este punto incluyendo a esa porción significativa del público interno.

El volumen del público interno de Vates justifica el diseño del plan que propondremos. Sin embargo, cabe aclarar que Vates no cuenta con un área, departamento o responsable de comunicación de dedicación exclusiva, sino que la gestión de comunicación la lleva a cabo el Área de Recursos Humanos y la Dirección Ejecutiva de la empresa.

Factibilidad técnica

Los recursos tecnológicos de Vates están relacionados directamente con la naturaleza del negocio. Cada individuo cuenta con una PC con acceso a Internet, independientemente que su actividad esté relacionada con el desarrollo de software o esté más próxima a tareas administrativo-contables. Esto nos lleva a concluir de que se cuenta con un público interno “informatizado”, que ya tiene incorporado en su cotidianeidad el uso de la PC, de Internet y que lo ha adoptado como herramienta de comunicación interna, siendo el correo electrónico y el Messenger los medios de comunicación más populares entre los empleados de Vates.

Otro aspecto a destacar es que existe una red interna que contiene a todas y cada una de las PCs o terminales.

La organización cuenta con un retroproyector que utiliza para realizar las presentaciones formales a sus clientes y que sin duda, es un recurso de utilidad para el Plan de Relaciones Públicas.

Nuestro plan propone no exceder técnicamente lo que la empresa ofrece actualmente; por el contrario, se busca aprovechar la cultura tecnológica que caracteriza a Vates.

Factibilidad material

Vates cuenta con una sala de reuniones con capacidad para 20 personas. Asimismo, cada grupo de trabajo afectado a un mismo proyecto tiene asignado para sí una sala de trabajo específica. Lógicamente, como se deduce de esta somera descripción, la empresa no dispone de ningún lugar con capacidad para reunir a la totalidad de su plantel de empleados. Sin embargo, esta debilidad no impide el desarrollo del plan propuesto.

Factibilidad financiera

Vates es una empresa en expansión geográfica, que obtiene utilidades tanto de sus negocios en Argentina como del exterior, lo cual representa una ventaja económica. En el 2005, la facturación de Vates fue de 4 500 000 pesos según datos suministrados por la organización. Esta información fija los límites económicos a los que se debe atener el plan propuesto para ser económicamente viable.

Factibilidad política

Vates es una organización emprendedora que posee objetivos claros, que aspira a la exce-

lencia y a la calidad de sus productos y servicios y sobre todo, cuenta con una gran expansión geográfica, tanto en el mercado nacional como internacional. En los últimos años, se observaron notables esfuerzos para que Córdoba se convirtiera en un polo tecnológico atractivo para las empresas de IT más importantes del mundo. Estas empresas inyectan competitividad al mercado en pos del mejoramiento de los servicios, pero por otro lado, las empresas locales son las que deben adaptar sus estrategias a un nuevo contexto para competir con organizaciones que tienen estructuras sólidas y objetivos muy claros. Por todas estas razones, la dirección no dudará en invertir en un plan de relaciones públicas, sabiendo que esta decisión contribuirá a “cultivar socios” que trabajarán dando lo mejor de sí para que la empresa siga creciendo. Actualmente, la dirección de VATES reconoce su debilidad con respecto a la implicación del público interno y sin duda, están dispuestos a remediar la situación.

	ALTA	MEDIA	BAJA
<i>Factibilidad Humana</i>			
<i>Factibilidad Técnica</i>	✓		
<i>Factibilidad Material</i>		✓	
<i>Factibilidad Financiera</i>	✓		
<i>Factibilidad Política</i>	✓		

Grado de Factibilidad del Plan

FIGURA N° 13

V.2. OBJETIVO DE INTERVENCIÓN

Objetivo General

- Estimular la implicación del público interno de VATES S.A.

Objetivos Específicos

- Clarificar la cultura a los empleados actuales de VATES y transmitírsela a los nuevos empleados.
- Lograr una mayor adhesión a la empresa por parte del público interno.
- Estimular la integración a VATES de los consultores externos.

V.3. ESTRATEGIA

- Implementar un Plan de Relaciones Públicas Internas

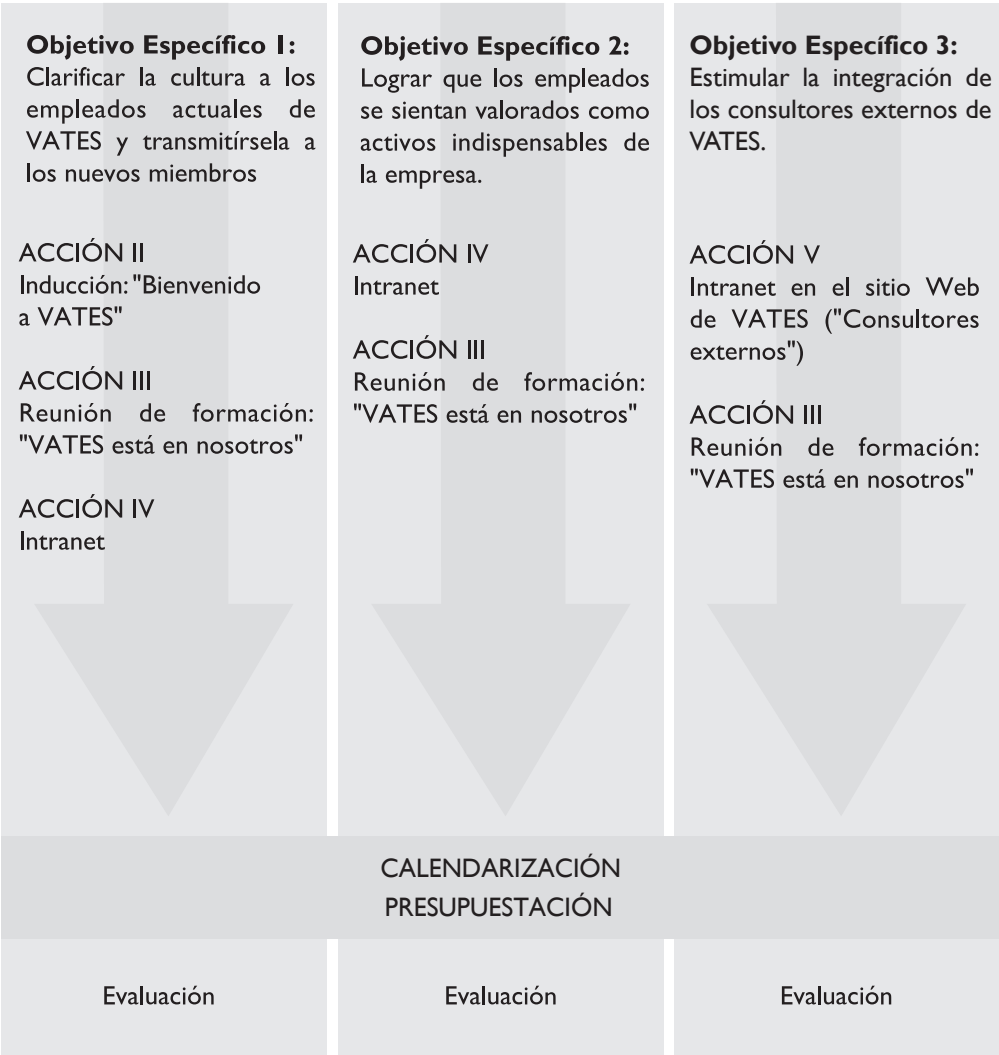
V.4. TÁCTICAS

- Presentación del Programa de Comunicación 2006
- Inducción: “Bienvenido a VATES”
- Reunión de formación: “VATES está en nosotros”
- Intranet (Consultores Internos)
- Extranet en el sitio Web de VATES (Consultores Externos)

OBJETIVO GENERAL
Estimular la implicación del público interno de VATES S.A

ESTRATEGIA
Implementar un Plan de Relaciones Públicas Internas

ACCIÓN I: Presentación de Programa de Comunicación 2006



INFORME GENERAL RESULTADOS

V.5. DESCRIPCIÓN DE LAS TÁCTICAS

ACCIÓN I: Presentación del Programa de Comunicación 2006

- **OBJETIVO:** dar a conocer el porqué de este programa, de qué se trata exactamente, cómo se desarrollará y hacia dónde apunta.
- **Nombre de la acción:** Presentación del Programa de Comunicación 2006 “Vates está en nosotros”.
- **Formato: Folleto díptico con solapa irregular**
Dimensiones: 40 cm. ancho x 13,5 cm. alto (2 módulos)
Impresión Full Color frente y dorso
Cantidad: 500 unidades iguales.
- **Destinatarios:** todo el público interno
- **Responsables:** Diseñador Gráfico, Asesor de Relaciones Públicas.
- **Costos:**

En concepto de:	Costo
Honorarios profesionales del Diseñador Gráfico	\$120
Impresión de 500 folletos	\$300
Marcado y Doblado	\$50
TOTAL	\$470

ACCIÓN II: Inducción

- **OBJETIVO:** presentar la empresa a los nuevos miembros
- **Nombre de la acción:** “Bienvenido a VATES”
- **Formato: Obsequio institucional en caja rectangular**
Pieza gráfica: caja de tres piezas
Dimensiones: 23 cm. largo x 15 cm. ancho x 3cm. alto
Impresión Full Color frente y dorso
Cantidad: 500 unidades iguales
Pieza gráfica: Pin institucional
Dimensiones: 2 cm. x 1 cm.
Cantidad: 500 unidades
Pieza gráfica: Folleto institucional: “Perfil de la Empresa”
Dimensiones: 21 cm x 15 cm.
Impresión Full Color
Cantidad de páginas: 18
Cantidad: 500 unidades iguales.
Pieza gráfica: Block de notas
Dimensiones: 8,5 cm. x 11 cm.
Impresión a 3 colores
Cantidad: 300 unidades iguales (blocks) de 100 hojas cada uno
Pieza gráfica: Manual de Convivencia, Salud y Seguridad
Dimensiones: 14 cm. x 10 cm.
Impresión Full Color
Cantidad: 300 unidades iguales

- Destinatarios: nuevos empleados
- Responsables: Diseñador Gráfico, Asesor de Relaciones Públicas
- Costos

En concepto de:	Costo
Caja rectangular Honorarios profesionales del Diseñador Gráfico Impresión de 500 cajas* Doblado y troquelado	\$250 \$1.895 \$50
Pin institucional Diseño gráfico del pin Impresión de 500 unidades*	\$50 \$1.280
Folleto Institucional Honorarios profesionales del Diseñador Gráfico Impresión de 500 folletos* Doblado y engrapado	\$350 \$1.420 \$80
Block de notas Impresión de 300 blocks	\$103
Manual de Convivencia, Salud y Seguridad Diseño gráfico Impresión de 500 unidades*	\$120 \$420
Total	\$5.865

*Las imprentas no reciben trabajos con cantidades menores a 500 unidades, ya que lo que se cobra es la chapa (matriz filmada para impresión en Off-set) y no el papel.

ACCIÓN III: Reunión de formación

- **OBJETIVOS:**

Difundir y clarificar aspectos de la cultura corporativa.

Estimular el compromiso con la empresa.

- Nombre de la acción: “VATES está en nosotros”
- Características de la reunión

Realizaremos dos reuniones en el salón de eventos del Hotel Windsor. La elección del salón se debe a que tiene capacidad para 200 personas y a que es el lugar donde se llevan a cabo todos los eventos de la empresa, que requieren la asistencia de todos los empleados.

En todas las reuniones, se diseñarán diapositivas muy esquemáticas con los principales puntos a tratar.

Las reuniones tendrán una duración de 1 hora 30 minutos, a partir de las 17:00 hs. hasta las 18:30 hs. Todos los empleados de VATES deberán concurrir al evento, ya que éste se desarrolla durante el horario laboral.

- Destinatarios: todo el público interno, lo que incluye consultores externos
- Responsables: Área de Recursos Humanos de Vates, Asesor de Relaciones Públicas
- Costos

En concepto de:	Costo
Alquiler de la sala de reunión (2 reuniones)	\$350
Obsequio institucional (costos compartidos con la ACCIÓN II: Inducción)	
Total	\$750

Temas a tratar en las Reuniones

Reunión I

El objetivo central de este encuentro es Presentar el Programa de Comunicación de Vates y difundir aspectos de la cultura corporativa. Los directivos hablarán acerca de los comienzos de la empresa, la misión, los valores corporativos y los objetivos de la empresa para el 2006.

Los miembros del directorio de Vates serán quienes tendrán la palabra. Los mismos estarán ubicados en una mesa de cara al público y desarrollarán los ítems previstos. No obstante, la Encargada del Área de Recursos Humanos adoptará el papel de conductora del evento canalizando las preguntas de los presentes y proponiendo temas que no se hayan tratado.

Se prevé una charla informal, matizada con anécdotas en la que los empleados tengan la posibilidad de formular dudas, preguntas, comentarios y sugerencias.

Al finalizar la primera de éstas tres reuniones, se entregará el obsequio institucional detallado en la ACCIÓN II, con la diferencia de que la cara exterior de la caja llevará impresa la frase "VATES está en nosotros" en lugar de "Bienvenido a VATES".

Con respecto al contenido de la caja, éste será adaptado al público al que se dirige:

- Folleto institucional (Perfil de la Empresa): se conservará el contenido, ya que se publicará información novedosa para los empleados que ya trabajan en Vates.

Se adecuará la Carta del Directorio para que su contenido sea relevante para los empleados actuales.

- Pin institucional
- Block de notas
- Manual de Convivencia, Salud y Seguridad: esta pieza contiene información que debe ser de público conocimiento porque detalla las normas de comportamiento interno.

Reunión 2

En esta reunión se dará a conocer el Balance Anual que la empresa realiza de todas y cada una de las acciones implementadas. Una vez más, el Directorio de la Empresa es el encargado de comunicar los resultados.

ACCIÓN IV: Intranet

- **OBJETIVOS:**

Favorecer la integración y conocimiento entre los miembros de la empresa.

Difundir información institucional.

Lograr que los empleados cuenten con un medio de comunicación interno actualizado diariamente.

Fomentar la participación del público interno.

- Contenido: la Intranet incluye las siguientes secciones:

Inicio

Nosotros

“Yo soy...”

Fotos

Prensa

Políticas Internas

- Empresa

Desarrollo

Calidad

Redes

Testing

Administración

Comercialización
 Potencial Humano
 Agenda de Eventos
 Lista de Internos y direcciones de correo electrónico

Comentarios

Links

Contenido

- Nombre de la acción: Intranet
- Formato: entorno de tecnología aplicada a ambientes de desarrollo Web (hypertext markup language - html). Las empresas de software poseen intranets de programación plana o html y así, evitan el uso de programas de Diseño Web (Flash, Dreamwiewer, entre otros) para garantizar la performance, el acceso al sitio por parte de los usuarios y la rapidez de actualización.
- Destinatarios: todo el público interno, lo que incluye a los consultores externos (VER ACCIÓN V).
- Responsables: Desarrollador de sistemas, Asesor de Relaciones Públicas.
- Costos

En concepto de:	Costo
Intranet (honorarios profesionales del Desarrollador de Sistemas)	\$750
Total	\$750

Acciones Secundarias de la Intranet

Objetivo 1: favorecer la integración y conocimiento entre los miembros de la empresa.

Nombre: Sección “Yo soy...”

Características: es una sub - sección de actualización semanal dónde se realiza una entrevista a un empleado de la empresa.

Se incluyen fotos del entrevistado.

Nombre: Fotos

Características: se publicarán las fotos de todos los eventos de la empresa. El objetivo es crear una fototeca que pueda ser visitada por los empleados.

Objetivo 2: difundir información institucional

Nombre: Prensa

Características: toda la información de prensa relativa a la empresa o al sector de las IT será publicada en esta sección.

Nombre: Políticas Internas

Características: todas las políticas corporativas (comportamiento interno, uso de la red interna, entre otros) serán publicadas en la intranet para que los empleados puedan consultarlas online.

Nombre: Agenda de Eventos

Características: el objetivo de esta sub-sección es difundir todos los eventos de la empresa y del sector.

Nombre: Empresa

Características: en esta sección de la intranet, cada área/gerencia de la compañía tiene un espacio para publicar información de interés.

Los contenidos deben ser actualizados diariamente o semanalmente según los requerimientos. Existe un responsable de cada Área que se encarga de actualizar la información.

Objetivo 3: fomentar la participación del público interno

Nombre: Comentarios

Características: en esta sección cada empleado podrá enviar comentarios, sugerencias, dudas no sólo de la intranet sino también del sitio Web Corporativo y de la empresa.

PLANIFICACIÓN DEL LANZAMIENTO DE LA INTRANET

La creación y puesta en marcha de una intranet es sólo el inicio del proyecto. Es necesario planificar las acciones de sostenimiento con el objeto de animar a las personas a participar de la Intranet.

Primer semana: “Lista de deseos” (Wish List)

Se publicará un foro donde los usuarios puedan opinar libremente acerca de lo que desean. Se obtendrán dos datos importantes:

La **cantidad de respuestas** indicará el nivel de expectativa y el interés de los usuarios en este nuevo medio,

La **calidad de las respuestas** brindará información relevante para definir las nuevas estrategias e intereses.

Una vez que haya transcurrido un mes, se seleccionarán las cinco opciones más populares y que agreguen más valor a la gestión corporativa.

Segunda semana: Sección “Acerca de la Intranet”

El objetivo de esta sección es proyectar el futuro de la intranet y lo que se pretende con ella. El contenido de esta sección incluirá:

La **presentación del equipo responsable de la intranet:** se publicará una foto del equipo responsable de la intranet, con sus respectivos correos electrónicos. El sentimiento de pertenencia y la responsabilidad que genera en los participantes la publicación de sus nombres y aportes es un impulso adicional para la intranet.

El equipo de la intranet no está solamente conformado por los técnicos encargados del desarrollo informático sino también por los responsables de cada área/gerencia de la empresa.

Un **resumen de las preguntas más frecuentes de los usuarios:** el objetivo es concentrar todas las inquietudes en un archivo y preparar las respuestas para aquellas que están relacionadas con las políticas de publicación.

Tercera semana: Chat con los responsables de la intranet

A esta altura, la Intranet ya será un medio conocido en la organización. El público interno tendrá una somera idea de cómo interactuar y posiblemente ya existan entusiastas seguidores de la iniciativa.

Para impulsar su desarrollo, es importante crear espacios de charla por medio de la Intranet. Se enviará una invitación para reunirse virtualmente con el Gerente de Producción de VATES S.A., quien estará atendiendo las inquietudes de todos los empleados el Martes 6 de Junio a partir de las 16:30 p.m. en el Chat de la Intranet. Se utilizará video y voz para diferenciarla y además para generar una sensación de innovación entre los usuarios de la Intranet

Finalmente, estos espacios de charla pueden ir adquiriendo relevancia para el público interno y así programar un encuentro virtual con el Directorio de la empresa.

Cuarta semana: Identificación de líderes

El objetivo es identificar a aquellos miembros del público interno que demuestran un esfuerzo explícito en la promoción y desarrollo de la Intranet. Para identificarlos se prestará especial atención a aquellos individuos que responden más entusiasmados los llamados a la participación. El reto es reconocerlos y alentarlos a proponer ideas, estimular a los directivos e impulsar a los escépticos. Además, eventualmente, pueden convertirse en unos colaboradores vitales para la creación y actualización del contenido en la Intranet.

Carta dirigida a los líderes informales de la intranet

Una vez que los líderes estén identificados se les enviará el siguiente correo electrónico.

Estimado Juan,

Desde el inicio del proyecto de Intranet que lideramos en VATES S.A. he estado pendiente de la respuesta y el nivel de compromiso que hay entre sus usuarios.

He notado que su nivel de compromiso con este proyecto ha sido sobresaliente y estoy convencido de que sus ideas y opiniones al respecto son muy interesantes y agregan valor al proceso que hemos abordado.

Por ello, lo invito a que me remita un correo electrónico con sus observaciones y aportes sobre su área corporativa para incluirlos en el temario. Periódicamente, se realizan reuniones de seguimiento con el equipo líder para evaluar la performance de la Intranet; en éstas reuniones se exponen las opiniones de los usuarios y las propias. Además, creo que uno de los mejores impulsos que puede recibir nuestra Intranet es la actualización constante en los contenidos que refieren a su área. Por ello, sería de gran utilidad que usted se uniera a éste proyecto como un editor adjunto, con lo cual tendría la posibilidad de adicionar información en secciones específicas de la Intranet.

Agradezco mucho su pronta respuesta. Recuerde que es precisamente el compromiso de personas como usted el que hará de éste proyecto un éxito...



*Martin Ferreyra
Líder de la Intranet*

ACCIÓN V: Sección Intranet en el Sitio Web (“Consultores Externos”)

- **OBJETIVO:** lograr que los consultores externos tengan acceso a información institucional actualizada con el objeto de mantener un vínculo de proximidad a la empresa.
- **Características:** esta sección intranet es una adaptación extranet de la intranet de la empresa. Se incluye el mismo contenido detallado en la acción IV.
- **Nombre de la acción:** Intranet
- **Formato:** entorno de tecnología aplicada a ambientes de desarrollo Web (hypertext markup language - html). La página de log - in estará inserta en el sitio Web de Vates. Los usuarios podrán acceder a la intranet por medio de un nombre y una contraseña.
- **Destinatarios:** todos los consultores externos.
- **Responsables:** Desarrollador de Sistemas, Asesor de Relaciones Públicas.
- **Costos**

V.6. CALENDARIZACIÓN DE LAS TÁCTICAS

A continuación, presentamos el cronograma previsto para cada una de las tácticas.

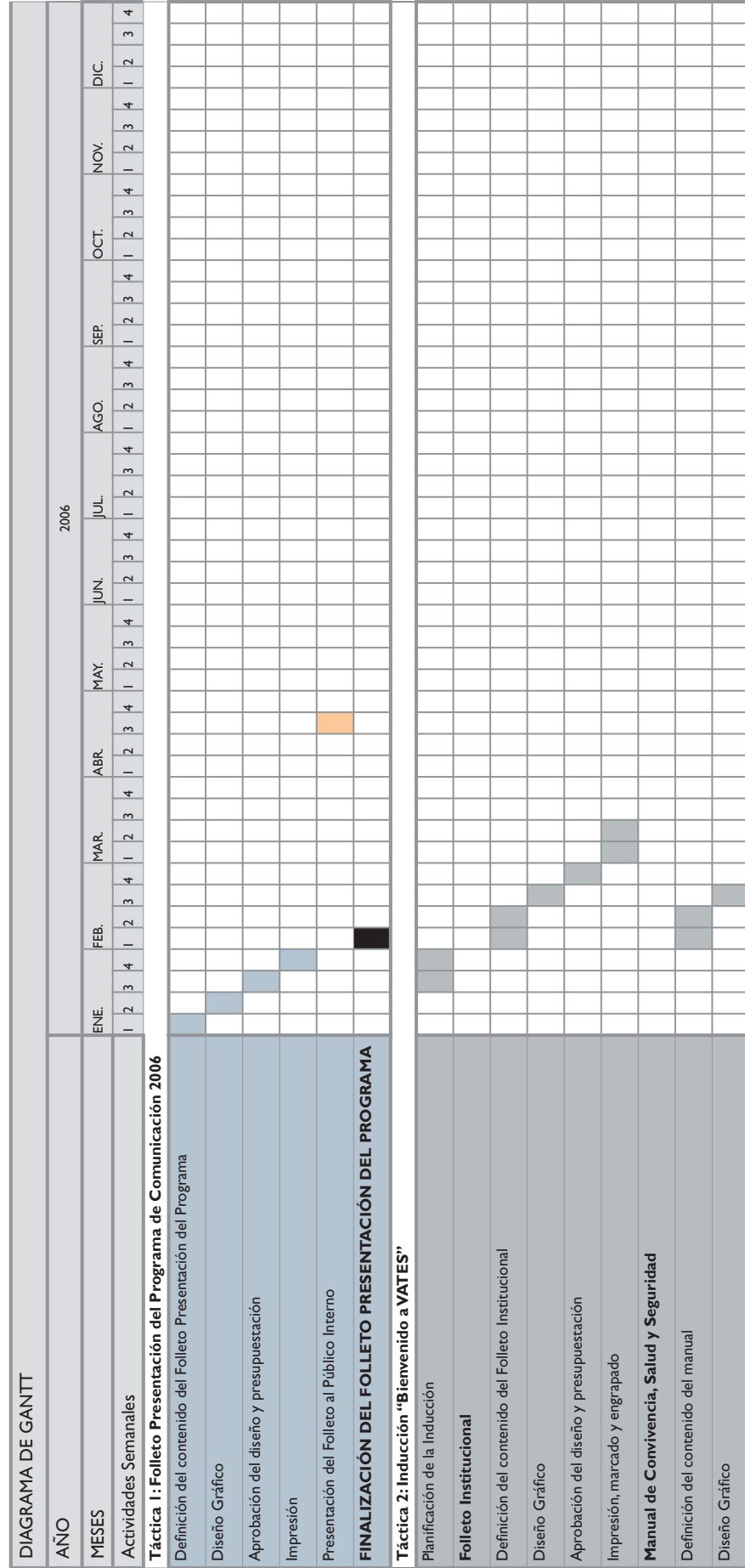


Diagrama de Gantt: Parte 2

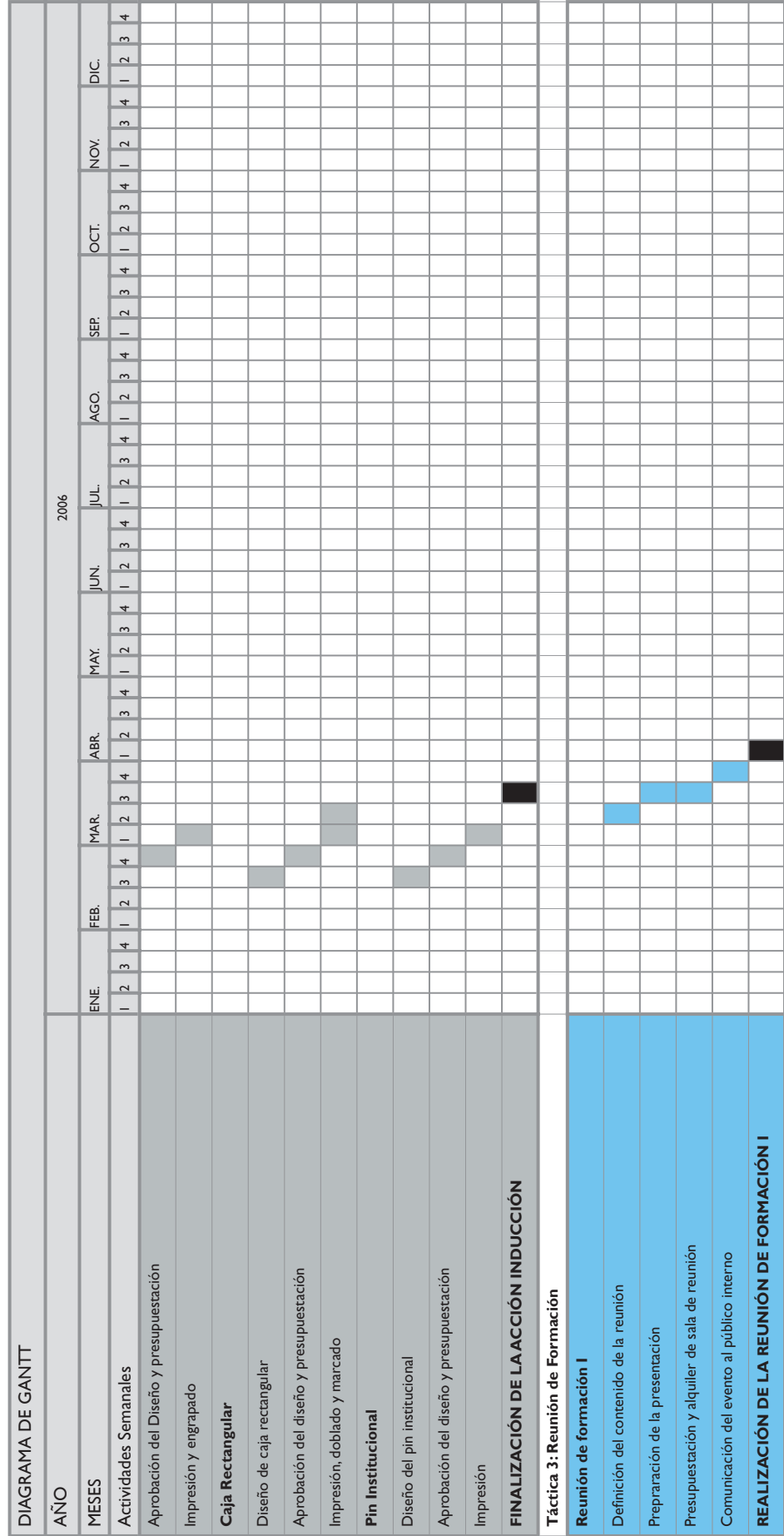


Diagrama de Gantt: Parte 3

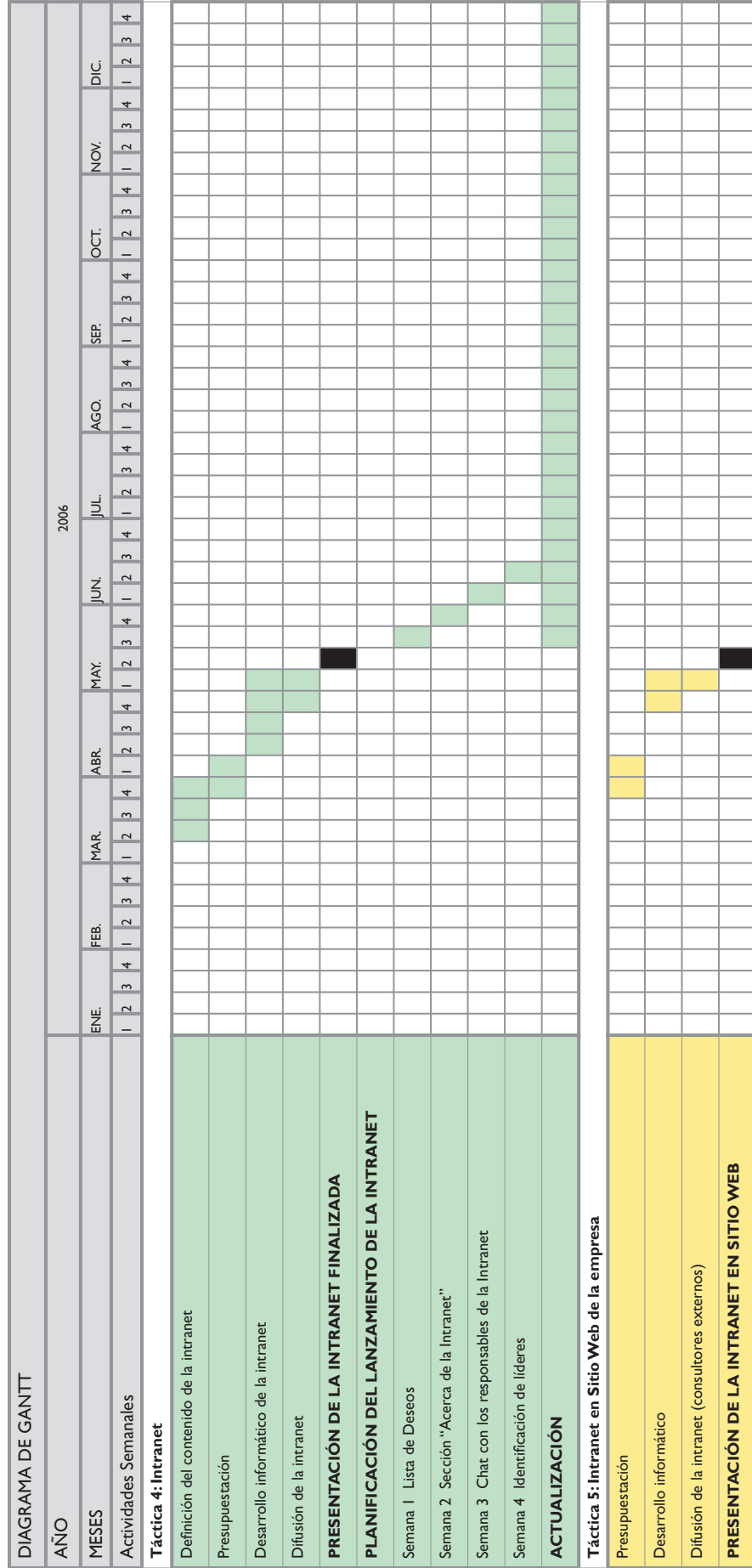


Diagrama de Gantt: Parte 4



V.7. CASH FLOW

INGRESOS													
Concepto	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
TOTALES	\$ 1.270	\$ 1.620	\$ 5.208	\$ 800	\$ 1.800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 1.150	\$ 800	\$ 16.648
EGRESOS													
Concepto													
Presentación del Programa de Comunicación 2006													
Aranceles profesionales del Diseñador Gráfico	\$ 120												\$ 120
Impresión	\$ 300												\$ 300
Marca y Troquelado	\$ 50												\$ 50
Inducción													
Caja rectangular													
Honorarios profesionales del Diseñador Gráfico		\$ 250											\$ 250
Impresión			\$ 1895										\$ 1895
Doblado y armado			\$ 50										\$ 50
Pin Institucional													
Honorarios profesionales del Diseñador Gráfico		\$ 50											\$ 50
Impresión			\$ 1280										\$ 1280
Folleto Presentación de la empresa													
Honorarios profesionales del Diseñador Gráfico		\$ 350											\$ 350
Impresión y Engrapado			\$ 1420										\$ 1420
Block de Notas													
Honorarios del Diseñador Gráfico		\$ 50											\$ 50
Impresión			\$ 103										\$ 103

Cash Flow: Parte 2

Concepto												
Manual de Convivencia, Salud y Seguridad												
Honorarios profesionales del Diseñador Gráfico											\$ 120	\$ 120
Impresión - Engrapado											\$ 420	\$ 420
Reunión de formación												
Alquiler de la sala de reunión											\$ 350	\$ 700
Intranet												
Honorarios profesionales del Desarrollador de Sistemas										\$ 750		\$ 750
Intranet en la Sitio Web												
Honorarios profesionales del Desarrollador de Sistemas										\$ 250		\$ 250
INFORME GENERAL DE RESULTADOS												
Honorarios profesionales del Asesor en Relaciones Públicas	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800
TOTAL	\$ 1.270	\$ 1.620	\$ 5.208	\$ 800	\$ 1.800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 1.150	\$ 800
												\$ 16.648

Presentamos el Cash Flow, basándonos en lo expuesto en la etapa de descripción y calendarización de las tácticas.

El fin que tiene esta etapa es presentar el costo total de la planificación, que se extiende desde el mes de enero hasta noviembre de 2006.

V.8. EVALUACIÓN GENERAL

Con el objeto de verificar el impacto de todas las acciones implementadas, realizaremos un censo en la organización en el que se incluirá a los consultores externos.

Utilizaremos el mismo formato de encuesta desarrollado en el diseño metodológico de este trabajo, ya que incluye todos y cada uno de los aspectos en los que hemos trabajado y consideramos que es lo suficientemente completo para identificar las mejoras. El uso del mismo instrumento de indagación facilitará la comparación de la información recabada antes del plan y posterior a la aplicación de éste.

PRODUCCIÓN GRÁFICA

FOLLETO PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA DE COMUNICACIÓN 2006.


Intranet en Vates

Un día nos convocaron a una reunión con el equipo encargado del desarrollo del programa. Lo primero que nos preguntaron fue: "¿Dónde de la acción de comunicación, qué primer paso de la vida de diseñar una intranet? ¿No le parece que eso les ayude a crear una comunicación más fluida? La decisión fue unánime y nos pareció una idea excelente. Creemos que es una herramienta más que apropiada para nuestra empresa y sobre todo, para crear un espacio donde nuestros socios puedan encontrar información actualizada directamente de la empresa, de los proyectos en desarrollo, de las personas afectadas a los mismos, como así también información acerca de los eventos


de la empresa y del sector. Incorporaríamos una sección llamada 'Yo soy...' donde semanalmente se realiza una entrevista a uno de nuestros profesionales. Además de todo esto, la intranet cuenta con un servicio de mensajería instantánea que facilita la comunicación cotidiana.

Intranet para Consultores externos

Debido a que este programa no tenía que perder de vista las dos grandes poblaciones a las que se dirige, creímos necesario incorporar el acceso a la Intranet desde la página web de la empresa. El objetivo es entregar a aquellos profesionales, que desarrollan sus actividades en empresas-clientes, a la vida institucional



Un nuevo Programa de Comunicación fue lanzado a fines de febrero. Mario Barria, Director de VATES, nos cuenta el porqué de este programa, cómo se desarrollará y hacia dónde apunta.



Exterior de la Pieza Gráfica

Programa Comunicacional

La finalidad de este programa

Comenzara por el Sr. Vates, el mismo día agosto, hacia una empresa en la que cada uno de los miembros está convencido de que su pasión de trabajo y todo lo que hace desde su lugar contribuya un filo dentro del proyecto empresarial.

¿Por qué un Programa de Comunicación?

Como toda idea, ésta ha tenido su génesis en varios

momentos y de la mano de dos referentes de Vates, Dámaso Reyes, Exgerente del Área de Recursos Humanos y Julio Dalgado, Gerente de Producción.

Es lo que a mí concierne, tengo tres flashes en mi memoria:

- El año anterior tuve la posibilidad de conocer una empresa multinacional de software. Cuando ingresé al hall, me sorprendió el notable orden de la dirección para que yo genere conciencia a mi nivel, la visión y los valores corporativos. En ese momento me pregunté: ¿Cuánto de nuestra gente conoce siquiera como nació Vates?
- En una reunión con las principales empresas de software, una de los ejecutivos de la compañía comentó que se le complicaba la tarea de venderle entendiendo de verdad porque su gente no colaboraba para que ello fuera posible.
- Un artículo del Diario Clarín del año 2004 señalaba: "el 65% de los empleados en las consultoras argentinas consideran que su trabajo no está preparado para el crecimiento de la empresa en la que trabajan".

Todos estos factores nos motivaron a emprender un programa que apunta a reforzar el conocimiento que nuestros empleados tienen de la empresa y a convencerlos de que Vates los necesita, más que como empleados como socios, dando lo mejor de sí mismos.

Un programa original

Que nuestros socios conozcan la historia de Vates, la

misión, los valores y los objetivos se comenzó en una presentación permanente. Para darle fuerza a este programa, decidimos personalizarlo con un slogan:

VATES está en nosotros.

La palabra final

Todos los departamentos generamos, voluntarios, proyectos, que le da un aire especial a la empresa, con la intención de que siga creciendo. Quizás cuando estos proyectos que la comunicación individual sólo es una gota de agua. Colectivamente sea todo un río.

Somos una empresa con una cultura técnico-ingenieril fuerte

Por lo tanto, en la empresa la comunicación plasmada por ingenieros se viene generalizando como una comunicación realizada por ingenieros. Como consecuencia, la responsabilidad del proyecto fue confiada a un Asesor de Relaciones Públicas quien trabajó en estrecha colaboración con diseñadores gráficos, con los miembros del Área de Recursos Humanos y con el Directorio de Vates.

Los Vates, representamos valores que necesitan conocer qué nos somos, hacia dónde vamos, cómo trabajamos, cuáles son nuestros valores. Por eso mismo, decidimos diseñar un obsequio de bienvenida que incluye la entrega de un folleto donde se describe el perfil empresarial y se detalla el plan comunicacional. Del mismo modo y destinado a los actuales empleados de la empresa, se ha organizado una jornada de reuniones informativas en las que se busca la integración de todos los empleados de Vates.

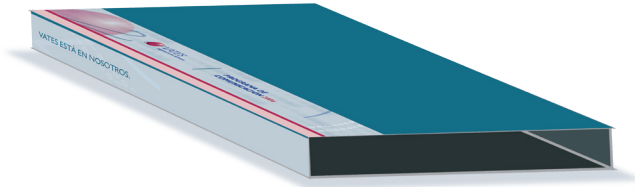
Verán a lo largo del año varios periodos en los que la comunicación será interna y se diseñarán varios elementos de comunicación.



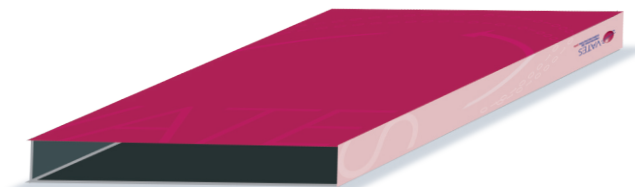
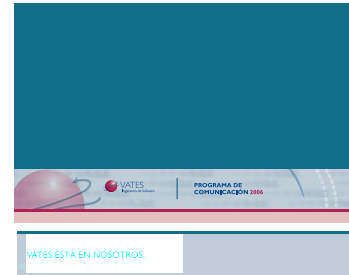
Interior de la Pieza Gráfica

OBSEQUIO INSTITUCIONAL

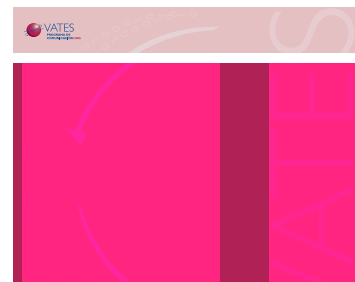
Exterior de la Pieza Gráfica



Vista modelo del frente de la pieza gráfica



Vista modelo del dorso de la pieza gráfica



Interior de la Pieza Gráfica



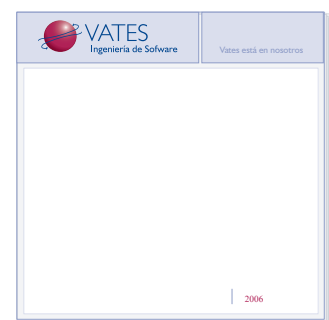
Pin Institucional
Modelo de Diseño



Simulación de la pieza



Block de notas



FOLLETO INSTITUCIONAL

Tapa (Exterior) de la Pieza Gráfica

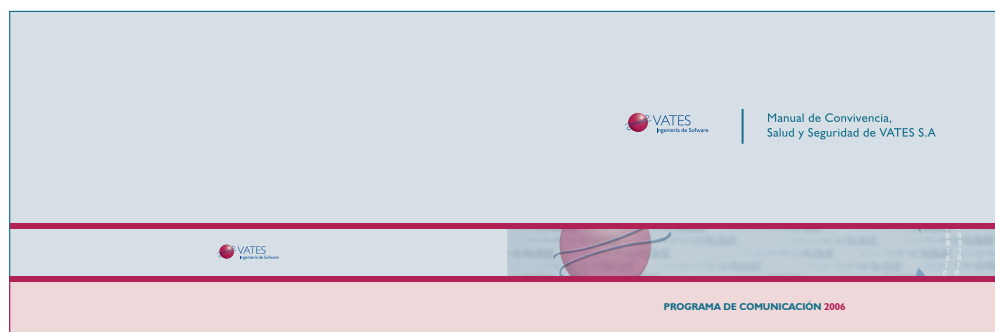


Interior de la Pieza Gráfica (1º Hoja de 21)



MANUAL DE CONVIVENCIA, SALUD Y SEGURIDAD

Tapa (Exterior) de la Pieza Gráfica



VI. CONCLUSIÓN

¿Cuánto le cuesta, en términos monetarios, a una organización un empleado no implicado? La mayoría de las organizaciones no lo evalúan concienzudamente y prefieren calificar a su gente como “activos reemplazables”. Es el primer desacierto en el que incurren muchos directivos que conciben a sus empresas como una realidad económica, siendo las empresas no sólo una realidad económica sino, y sobre todo, humana. La creatividad, los conocimientos y las habilidades de sus miembros son el motor de todas las organizaciones, especialmente de aquellas en las que la inteligencia humana es el principal activo, como sucede en las compañías de IT.

El logro de la implicación del público interno constituye un reto para las empresas modernas y una ventaja competitiva para aquellas que lo logren y que comprendan que su éxito es producto de la ingeniería humana. Esta idea es la que motivó el desarrollo del presente trabajo.

Convencidos de lo determinante que es el público interno, desarrollamos un Plan Estratégico de Relaciones Públicas, tomando como objeto de estudio a la empresa de software VATES S.A., que ilustra la realidad de muchas organizaciones modernas que se caracterizan con un público interno itinerante, lo que dificulta a priori la implicación. El objetivo del plan es motivar la apertura de la gente a su trabajo, a su equipo, a su organización.

Mediante la aplicación de instrumentos sencillos como la encuesta, la entrevista y la observación no participante, se detectó el grado de implicación del público interno de VATES. Así determinamos cuán amplia era la brecha existente entre la no - implicación y la implicación extrema. A partir de allí, diseñamos un plan de Relaciones Públicas.

Al término de este plan, el público interno conocerá más de su empresa, de los objetivos y la brecha que lo separa de la implicación será más estrecha. El camino no finaliza con la aplicación de un plan anual, sino que requiere un trabajo constante y responsable que debe fomentarse cotidianamente. Es necesario el compromiso no sólo de los responsables del plan, sino también de la dirección de la organización, que deben estar más que convencidos de la relevancia del factor humano para el desarrollo del negocio. La implicación más que un objetivo ocasional, debe concebirse como un rasgo de la cultura organizacional.

Sin duda, invertir en la implicación del público interno es apostar a la competitividad, al crecimiento y a la supervivencia organizacional.

En lo personal, el camino recorrido en el desarrollo de este trabajo ha sido retador, excitante y más que útil para mi formación como profesional de las Relaciones Públicas. La fusión de todo un cuerpo de conocimiento teórico con la realidad organizacional de VATES S.A. me ha permitido optimizar la capacidad de análisis.

El paso por la Universidad lo califico como enriquecedor. La institución me ha impulsado a desarrollar mi creatividad y a alimentar el espíritu crítico que ha sido de gran utilidad para este trabajo.

Finalmente, quiero expresar mi deseo de que las Relaciones Públicas adquieran el estatus que se merecen; quizás, ya no estemos tan lejos del comienzo de la Era de las Relaciones Públicas.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDER EGG, Ezequiel, *Técnicas e investigación social*, Editorial Lumen, Buenos Aires, 1995.
- AVILIA LAMMERTYN, Roberto E., *RRPP, Estrategias y Tácticas de comunicación integradora*, Publicación de Revista Imagen, Buenos Aires, 1999.
- BARTOLI, Annie, *Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*. Editorial Paidós, Barcelona, 1992.
- CAPRIOTTI, Paul, “La Comunicación Interna”, en Revista Capacitación y Desarrollo, N° 13, diciembre 1990.
- CEA D´ANCONA, Ma. Ángeles, *Metodología cuantitativa: Estrategias y técnicas de investigación social*, Editorial Síntesis, Madrid, 1999.
- DALMAGRO, María Cristina. *Cuando de textos científicos se trata...: guía práctica para la comunicación de los resultados de una investigación en ciencias sociales*, Editorial Comunicarte, Córdoba, 2003.
- DAVIS, Keith y NEWSTROM, John W., *Comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*, Editorial McGraw Hill, México, 1996.
- ELÍAS, Joan y MASCARAY, José, *Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación*, Editorial Gestión 2000, Barcelona, 1998.
- FESTINGER, Leon y KATZ, Daniel, *Los métodos de investigación en las ciencias sociales*. Editorial Paidós, México, 1993.
- FISHER, Gustave - Nicolás, *Psicología Social: conceptos fundamentales*, Editorial Narcea, Madrid, 1990.
- GRUNIG, James y HUNT, Todd. *Dirección de Relaciones Públicas*, Editorial Gestión 2000, Barcelona, 2001.
- KATH, Daniel y KAHN, Robert, *Psicología Social de las Organizaciones*, Editorial Trillas, México, 1986
- PEREIRA PARODI, Julio César, *Relaciones Públicas en el mundo actual*, 1994, Editorial Copiar, Córdoba, 1996.
- PIÑUEL RAIGADA, José L., *Teoría de la Comunicación y Gestión de las organizaciones*, Editorial Síntesis, Madrid, 1997.
- QUIVY, Raymond y VAN CAMPENHOUDT, Luc, *Manual de Investigación en Ciencias Sociales*, Editorial Limusa/Noriega, México, 1998.
- SCHEINSOHN, Daniel A., *Comunicación estratégica: Management y fundamentos de la Imagen Corporativa*, Editorial Macchi, Buenos Aires, 1993.
- SCHEINSOHN, Daniel A., *Más allá de la Imagen Corporativa: como crear valor a través de la comunicación estratégica*, Editorial Macchi, Buenos Aires, 1997.
- SCHVARSTEIN, Leonardo, *Psicología social de las Organizaciones: nuevos aportes*, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1991.
- SIMOES, Roberto Porto, *Relaciones Publicas: Función Política*, Ediciones del Consejo Superior de Comunicación y Relaciones Publicas de España, Barcelona, 1993.
- THEVENET, Maurice, *Auditoría de la Cultura Empresarial*, Editorial Díaz de Santos, Madrid, 1992.
- VILLAFañE, Justo, *Imagen Positiva: Gestión estratégica de la imagen de empresas*, Editorial Pirámide, Madrid, 1998.

WEIL, Pascale, *La comunicación global: Comunicación institucional y de gestión*, Ediciones Paidós, Barcelona, 1992.

Artículos Periodísticos

COMERCIO Y JUSTICIA, “Cluster analiza fideicomiso para su Parque Tecnológico”, Sección “Negocios y tendencias”, 25 de julio de 2005.

LA VOZ DEL INTERIOR, “Intel analiza las potencialidades locales”, Suplemento “Economía”, 3 de agosto de 2005.

LA VOZ DEL INTERIOR, “Rebajas Impositivas”, Suplemento “Economía”, 30 de agosto de 2002.

ACOTTO, Roxana, “La nueva cara visible de la economía”, *La Voz del Interior*, Suplemento “Economía”, 4 de marzo de 2001,

CARRIZO, Alejandro, “El software cordobés, a todo vapor”, *La Voz del Interior*, Suplemento “Economía”, 26 de agosto de 2005.

CARRIZO, Alejandro, “Las tecnológicas locales se suman al boom exportador”, *La Voz del Interior*, Sección “Economía”, 30 de mayo de 2004.

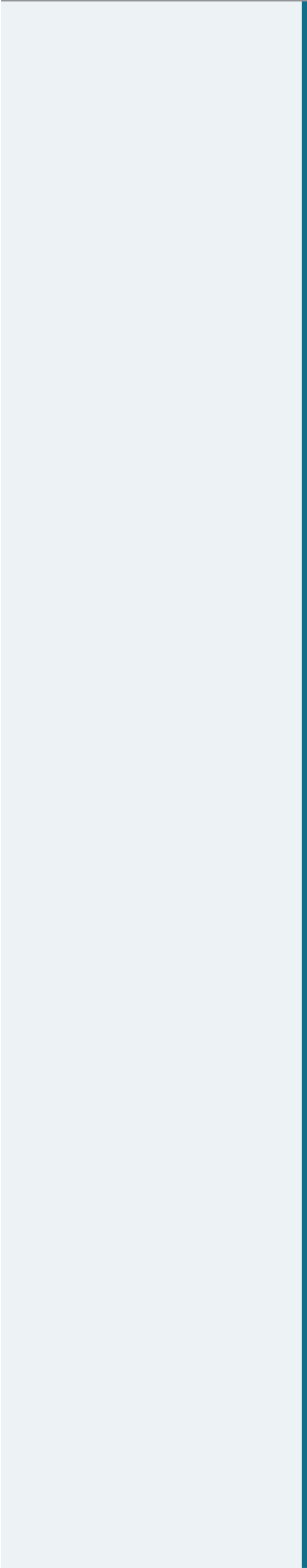
SOROP, Pedro, “Una buena ley de software”, *La Nación*, Suplemento “Economía”, 24 de agosto de 2004.

Sitios Web

Cadena de Software: 5° Foro Federal de la Industria (Buenos Aires) Región Pampeana.
www.cessi.org.ar

SAVELLI, Leonardo, Tendencias en el Mercado Laboral IT, <http://www.cessi.org.ar>.

Información acerca de la Intranet <http://www.intranetttotal.com>



ANEXO

IMPLICACIÓN		OBJETIVOS ESPECÍFICOS		PREGUNTA
		I-Perfil del público interno		Antigüedad en la organización
Función desarrollada	Gerente de proyectos Encargada de RR.HH. Project Leaders Desarrolladores de proyectos Arquitectos informáticos Testeadores Analistas Programadores Personal Técnico (Helpdesk)			Información ESTADÍSTICA
Relación con la org.	Consultor Interno Consultor Externo			Información ESTADÍSTICA
Característica del empleado s/ grado de implicación	Misionero Dimisionario Mercenario Implicado			Cruce de pregunta 5 y 12
Tipo de público interno	Receptor Intuitivo Receptor Racional			Encuesta Pregunta 6
Características del lenguaje hablado	Técnico /No técnico Formal/Informal			Observación Directa
Adhesión a la cultura corporativa (compromiso)	Misión Productos/Servicios Valores compartidos Proyecto corporativo (hacia dónde vamos)			Encuesta Pregunta 1 2,3,8
Tipo de Relaciones con los compañeros	Interacciones Positivas Interacciones Neutras Interacciones Negativas			Observación directa
Medios de comunicación utilizados	Intra-grupo Inter-grupos – Resto de la organización			Encuesta Pregunta 10,11
3- Intereses y	Oportunidades que ofrece la organiz.			
	Compromiso con la organización.		Encuesta Pregunta 7, 12	
Expectativas	Éxito /Crecimiento	Personales Organizacionales	Encuesta Pregunta 5,7 Pregunta 8,13	
	Permanencia en la organización	Razones que unen	Encuesta Pregunta 7	

ENTREVISTA SEMI – ESTRUCTURADA		
Fecha:/...../.....	Hora de inicio:	Hora de finalización:
<p>ÁREAS DE INDAGACIÓN</p> <p><i>Individuo</i></p> <p><i>Función desarrollada</i> <i>Antigüedad</i> <i>Características de su trabajo</i></p>		
<p><i>Información de la Empresa</i></p> <p><i>Productos que desarrolla</i> <i>Razón de ser/propósitos de la empresa</i> <i>Expresar valores compartidos – (carácter que une y define a todos los empleados)</i> <i>Objetivos de la empresa (¿hacia dónde vamos?) (¿comparte los objetivos?)</i> <i>Caracterizar al empleado medio de VATES (¿cómo son?, ¿qué los diferencia?)</i></p>		
<p><i>Vínculo Individuo - Empresa</i></p> <p><i>Razones que lo unen a VATES</i> <i>Posibilidades de crecimiento personal/profesional</i> <i>Opinión acerca de VATES como empresa/ en relación a otras / VATES en la actualidad.</i></p>		

“Encuesta de Implicación del Público Interno de VATES S.A.”

Estimado Colaborador:

La presente encuesta tiene como objetivo identificar aspectos de su relación con VATES S.A. y conocer sus intereses y expectativas personales y aquellas vinculadas a la empresa. Para ello, necesitamos de su cooperación, además de la sinceridad de sus respuestas.

Le recordamos que esta encuesta es **académica, anónima y confidencial** y sólo pretendemos utilizar la información para fines estadísticos.

Desde ya, agradecemos su colaboración y el tiempo que le hemos ocupado.

Instrucciones para responder las preguntas:

La mayoría de las preguntas que se le presentarán tendrán opciones, de las cuales deberá elegir **sólo una**, colocando una cruz (**X**), excepto en aquellas donde las directivas sean otras.

En caso de que la pregunta requiera que usted escriba la respuesta, por favor utilice **letra imprenta legible**.

- Indique con una cruz (X) en qué rango está comprendida su edad

<input type="checkbox"/>	Entre 20 - 25
<input type="checkbox"/>	Entre 26 - 30
<input type="checkbox"/>	Entre 31 - 35
<input type="checkbox"/>	Entre 36 - 40
<input type="checkbox"/>	Entre 41 - 45
<input type="checkbox"/>	Más de 46

- Indique con una cruz (X) la actividad desarrollada actualmente en la organización

<input type="checkbox"/>	Project Leader
<input type="checkbox"/>	Arquitecto informático
<input type="checkbox"/>	Desarrollador
<input type="checkbox"/>	Analista
<input type="checkbox"/>	Tester

- Indique con una cruz (X) en qué rango está comprendida su antigüedad en la organización

<input type="checkbox"/>	Menos de 1 año
<input type="checkbox"/>	Entre 1 año - 2 años
<input type="checkbox"/>	Entre 3 años - 4 años
<input type="checkbox"/>	Entre 5 años - 6 años
<input type="checkbox"/>	Más de 7 años

- ¿Desde hace cuánto tiempo es consultor interno (proyectos desarrollados dentro de las instalaciones de VATES)?

<input type="checkbox"/>	Menos de 1 año
<input type="checkbox"/>	Entre 1 año - 2 años
<input type="checkbox"/>	Entre 3 años - 4 años
<input type="checkbox"/>	Más de 4 años

- ¿Se ha desempeñado alguna vez como consultor externo (proyectos desarrollados fuera de

las instalaciones de VATES)?

- Sí
- No (pase a la pregunta 1)

• ¿Cuántas veces?

- 1 vez
- 2 veces
- 3 veces
- 4 veces
- 5 veces
- Más de 6 veces

1. ¿Conoce usted cuál es la misión, la razón de ser de VATES? Coloque una cruz (X) en la opción elegida.

- Sí
- No (pase a la pregunta 2)

Especifique:

.....

.....

2. Según su punto de vista,¿hacia dónde cree que se orienta la empresa en su conjunto?. Ordene las opciones que se presentan a continuación siguiendo una escala de 1 a 4 donde 1 es la opción más representativa de la realidad de Vates.

- Hacia el servicio al cliente (controles de calidad exigentes, rapidez)
- Hacia la acción (organización flexible, rapidez en la satisfacción de las demandas, interactividad)
- Hacia la innovación (inversiones en I+D, aplicación de nuevas tecnologías, competencia interna)
- Hacia los recursos humanos (alta cohesión interna, participación informal, fuerte cultura corporativa)

3. ¿Conoce usted qué tipos de productos/servicios desarrolla y/o presta VATES? Coloque una cruz (X) en la opción elegida.

- Sí
- No (pase a la pregunta 4)

Especifique:.....

.....

.....

4. Desde su punto de vista, ¿cuáles son las principales características, rasgos, cualidades que comparte con su grupo?

.....

5. A su juicio, las oportunidades que le ofrece VATES para desarrollarse personal y profesionalmente son:

<input type="checkbox"/>	Muchas
<input type="checkbox"/>	Bastante
<input type="checkbox"/>	Pocas
<input type="checkbox"/>	Ninguna

6. Desde su perspectiva y conocimiento, ¿cuáles son los caracteres que mejor definen el perfil medio del empleado de VATES? A continuación, se presentan 7 pares de caracteres, coloque una cruz (X) sólo en una de las opciones de cada par.

Sensible a lo lógico/descriptivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sensible a lo emotivo/sentimental
De pensamiento idealista/abstracto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	De pensamiento concreto
De comportamiento familiar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	De comportamiento técnico
Abierto en sus ideas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Radical en sus ideas
Informal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Formal

7. ¿Cuáles son las razones (no salariales) que lo mantienen unido a VATES? Coloque una cruz (X) en la opción que se corresponda con la realidad de la empresa.

	Mucho	Bastante	Poco	Muy poco
a. Oportunidades de desarrollo profesional (conocimientos, habilidades)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Oportunidades de crecimiento organizacional (ascensos, recategorizaciones)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Oportunidades de proyección internacional (proyectos en el exterior)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Satisfacción con la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Satisfacción con el trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Satisfacción con el proyecto que está desarrollando	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Satisfacción con el grupo de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. ¿Cómo ve a la organización con respecto a otras del mismo sector? Coloque una cruz (X) en la opción elegida.

<input type="checkbox"/>	Nuestra compañía decididamente es la mejor de todas
<input type="checkbox"/>	Nuestra compañía es mejor que muchas

- Algunas compañías son mejores
- Cualquier otra compañía es mejor

9. Independientemente de su antigüedad, ¿cuáles son las características, rasgos, cualidades que mejor definen a VATES?

.....

.....

.....

10. ¿Qué medios de comunicación utiliza para comunicarse con aquellos que trabajan dentro del mismo proyecto que usted? Coloque una cruz (X) en la opción elegida. Puede elegir más de una opción.

- Teléfono
- Notas/circulares
- Correo electrónico
- Boca a Boca
- Reuniones

Otros:

11. ¿Qué medios de comunicación utiliza para comunicarse con aquellos que trabajan fuera del proyecto que usted desarrolla? Coloque una cruz (X) en la opción elegida. Puede elegir más de una opción.

- Teléfono
- Notas/circulares
- Correo electrónico
- Boca a Boca
- Reuniones

12. En su relación con VATES, ¿cuán comprometido se siente con la empresa, con sus objetivos y sus valores?

- Me siento muy comprometido
- Me siento bastante comprometido
- Me siento poco comprometido
- No me siento comprometido

13. ¿Cómo ve a la organización hoy? Coloque una cruz (X) en la opción elegida.

- En crecimiento
- Estancada
- En retroceso

Muchas gracias por su colaboración.

TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS

Composición de la muestra por edades

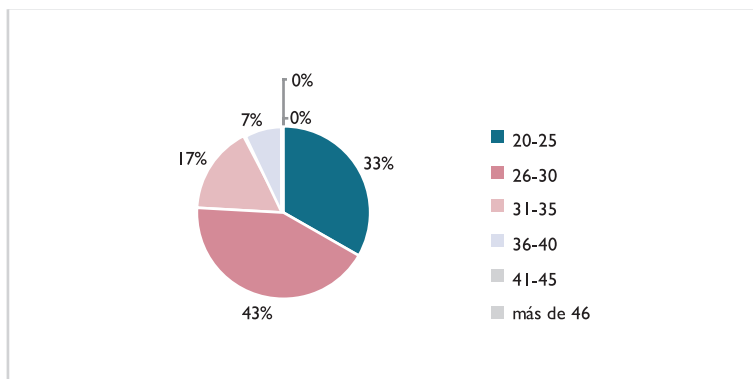


Gráfico ANEXO N°1

Nota: Este gráfico muestra que el 76% de la muestra están comprendidos entre los 20 y 30 años de edad.

Composición de la muestra por función en la organización

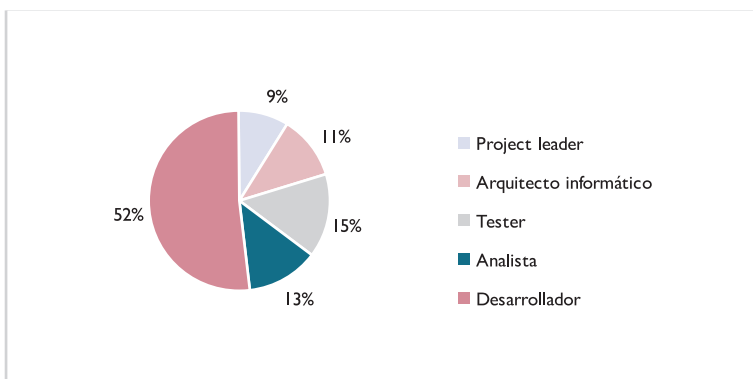


Gráfico ANEXO N°2

Nota: Se observa que poco más del 50% de la muestra lleva a cabo la tarea de desarrolladores de proyectos.

Composición de la muestra según antigüedad en la organización

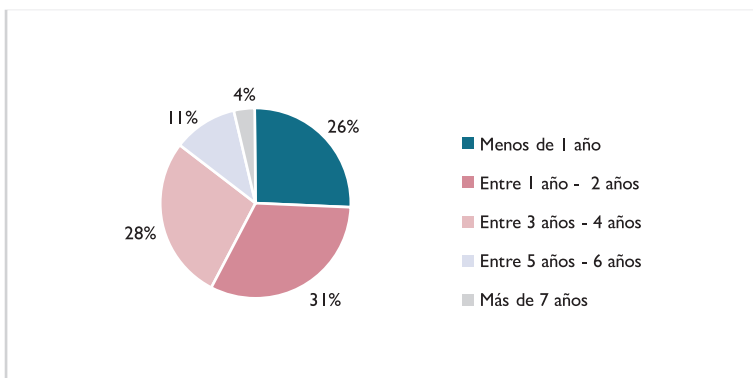


Gráfico ANEXO N°3

Nota: el 26% de la muestra tiene una antigüedad de menos de un año, mientras que el 31% señaló tener una antigüedad de entre uno y dos años.

Composición de la muestra según antigüedad en VATES como consultor interno

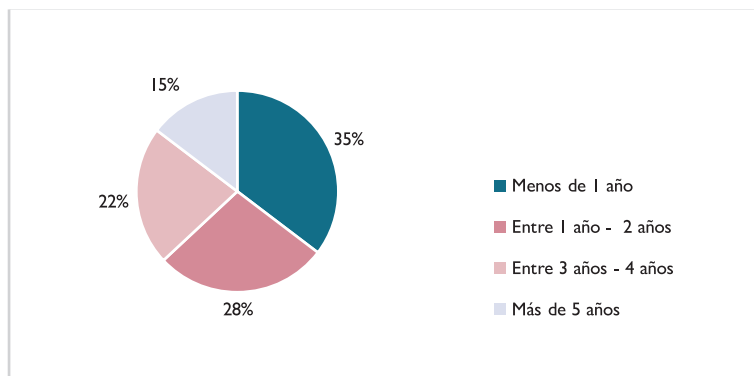


Gráfico ANEXO N°4

Nota: Se observa que el 35 % de la muestra posee una antigüedad como consultor interno de menos de 1 año y que el 28% permanece en la empresa desde hace 1-2 años.

Porcentaje de individuos de la muestra que se desempeñaron como consultores externos.

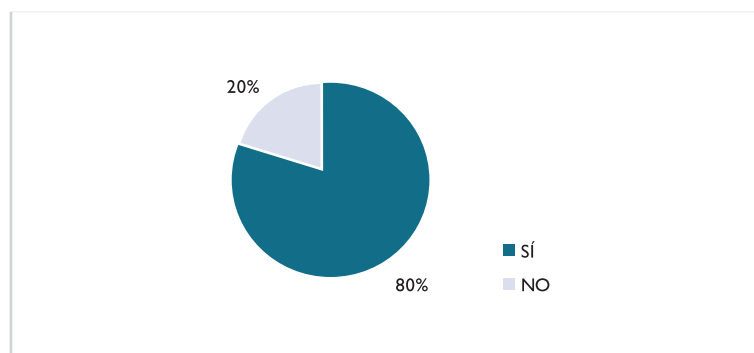


Gráfico ANEXO N°5

Nota: El 80% de la muestra se desempeño como consultor externo alguna vez desde que forma parte del plantel de empleados de VATES.

Porcentaje de individuos de la muestra que se desempeñaron como consultores externos.

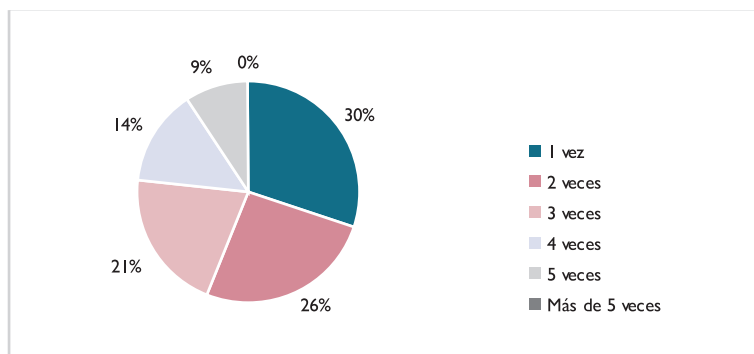
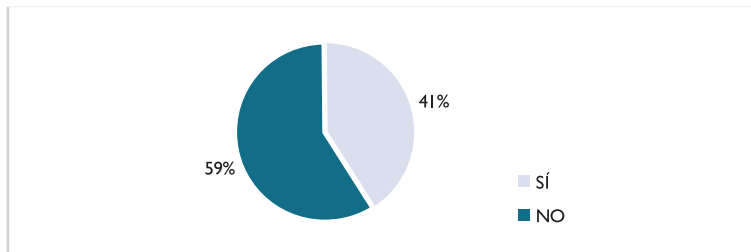


Gráfico ANEXO N°6

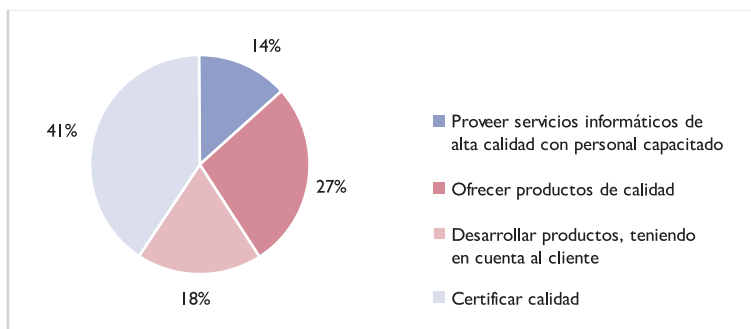
Nota: De ese 80% de empleados que fueron consultores externos de VATES, el 30% se desempeño fuera de las instalaciones de la empresa 1 vez, mientras que el 26% lo hizo 2 veces y el 21% lo hizo 3 veces.



Conocimiento de la misión

Gráfico ANEXO N°7

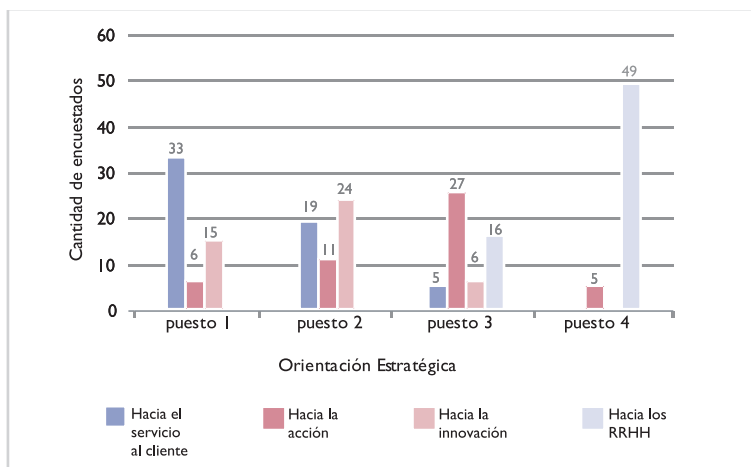
Nota: El 59% de la muestra manifestó **desconocer** cual era la misión de la empresa.



Conocimiento de la misión

Gráfico ANEXO N°8

Nota: Del 41% que manifestó conocerla, sólo el 14% especificó la misión de la empresa en forma completa, el resto (47%) sólo lo hizo parcialmente centrándose en diferentes aspectos de la misma. Un dato curioso es que el 41% señaló que la certificación de calidad era la misión o principal propósito de la empresa.



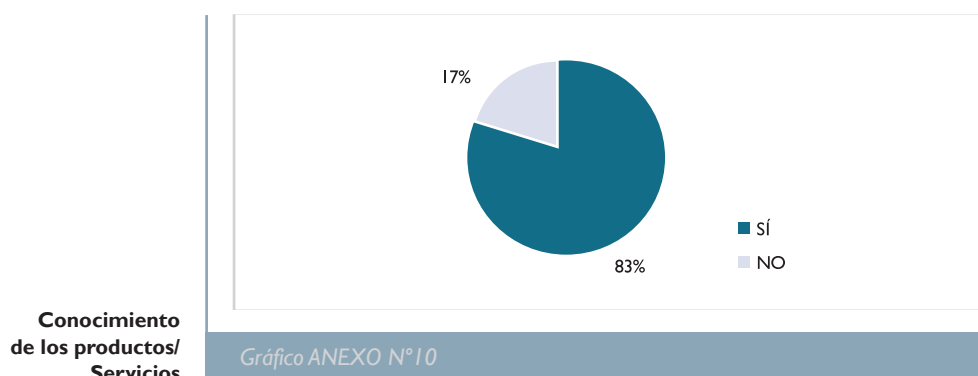
Orientación Estratégica de VATES

Gráfico ANEXO N°9

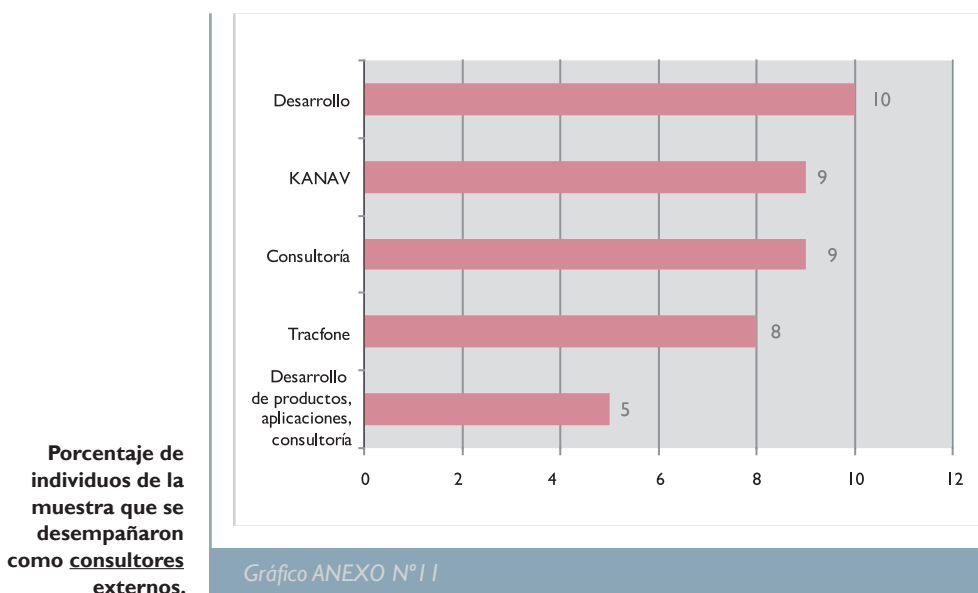
Nota: Este gráfico muestra cuál es la orientación estratégica según la opinión de los miembros que componen la muestra. El orden fue el siguiente:

- 1º Orientación al cliente
- 2º Orientación hacia la innovación
- 3º Orientación hacia la acción
- 4º Orientación hacia los recursos humanos

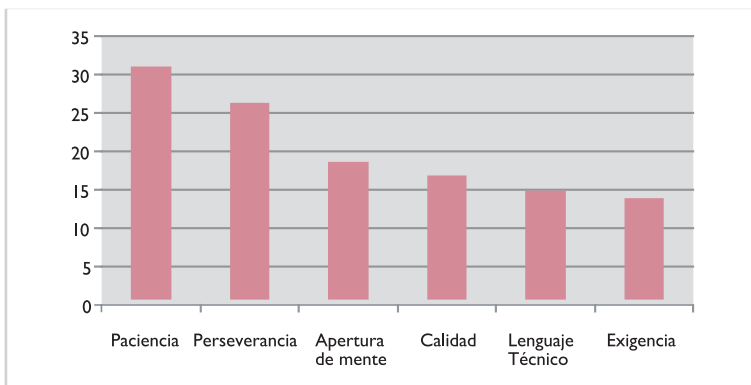
Como se puede observar, gran parte de la muestra (49 encuestados) coincidió en que la orientación hacia los recursos humanos es el aspecto hacia el cual menos se dirigen los esfuerzos de VATES.



Nota: El 83% de la muestra manifestó saber cuáles son los productos/servicios que ofrece VATES.



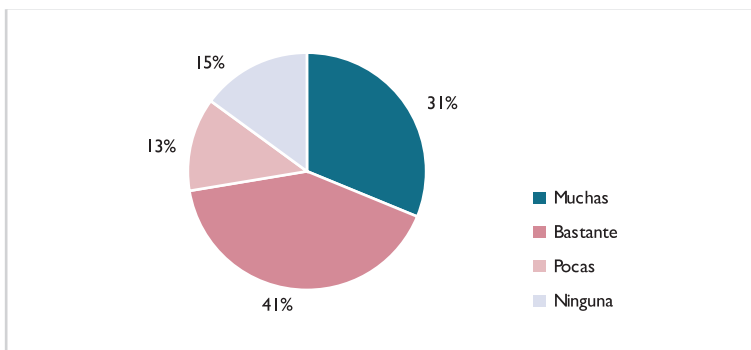
Nota: Del 83% que señaló conocerlos, las respuestas estuvieron bastante repartidas. **Sólo 3 encuestados señalaron los tres tipos de negocios: consultoría, desarrollo de aplicaciones y desarrollo de productos.** Algunos (19 entrevistados) se centraron en una de estas tres áreas. Otros (17 entrevistados) optaron por dar ejemplos (Tracfone, Motorola).



Atributos compartidos del grupo de trabajo.

Gráfico ANEXO N° 12

Nota: Los tres aspectos que mejor definen a los grupos de trabajo son: la paciencia, la perseverancia, la apertura de mente, la calidad, el lenguaje técnico y la exigencia.



Calificación de las oportunidades que ofrece VATES a sus empleados

Gráfico ANEXO N° 13

Nota: El 41% de la muestra opinó que son “bastantes” las oportunidades que ofrece VATES, mientras que el 31% optó por la opción “muchas”.

Perfil del Público Interno de VATES

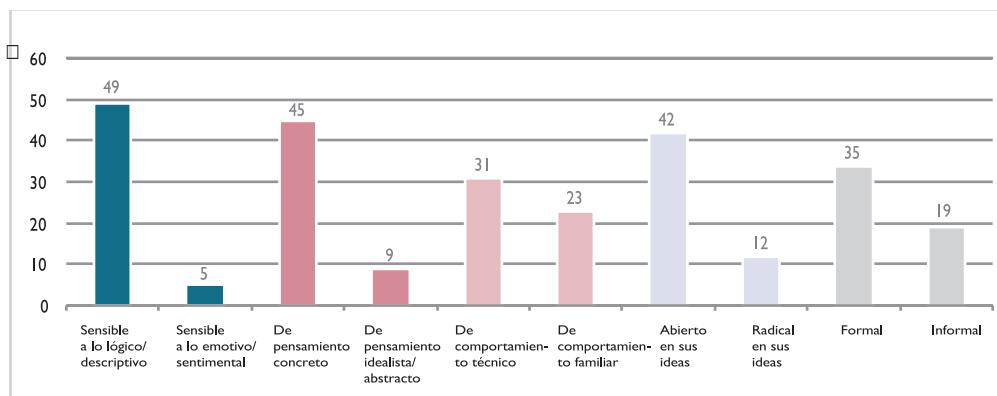


Gráfico ANEXO N° 14

De los pares presentados, los encuestados señalaron que el perfil del empleado medio de VATES era:

- Sensible a lo lógico/descriptivo (49 encuestados)
- De pensamiento concreto (45 encuestados)
- De comportamiento técnico (31 encuestados)
- Abierto en sus ideas (42 encuestados)
- Informal (35 encuestados)

Razones que mantienen unido a los encuestados a la empresa

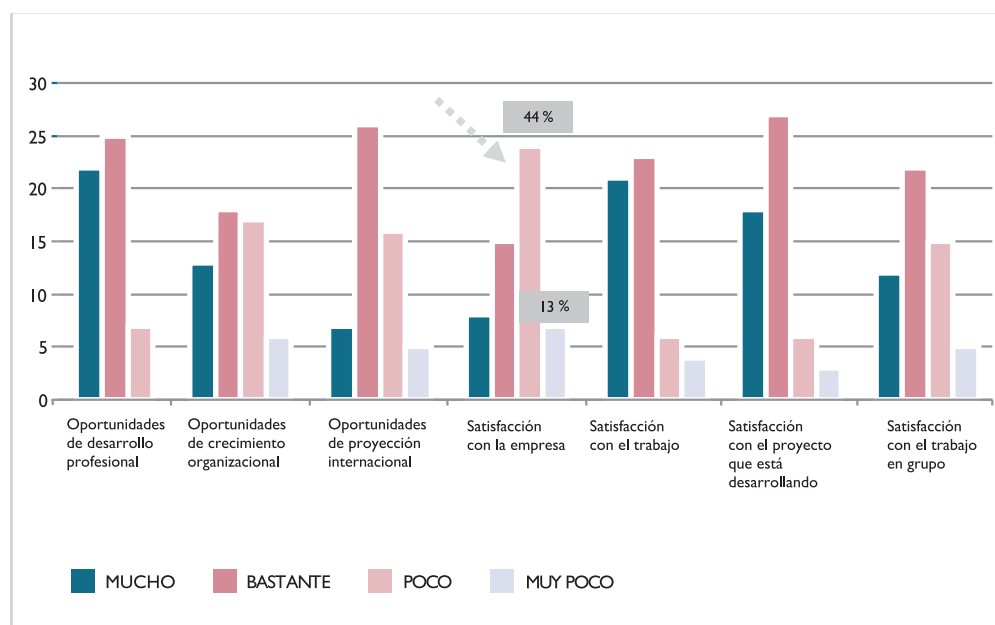


Gráfico ANEXO N° 15

Nota: El gráfico representa el grado de calificación que cada encuestado otorgó a cada una de las oportunidades/satisfacciones presentadas.

De este modo, se concluye que:

1. **Las oportunidades de desarrollo profesional** que ofrece la empresa son “bastantes”.
2. **Las oportunidades de crecimiento organizacional** son “bastantes” aunque le sigue casi con la misma cantidad de opiniones la opción “poco”.
3. **Las oportunidades de proyección internacional** son “bastantes”.
4. **La satisfacción de los encuestados con la empresa** es “poca”. (afirmación del 44% de la muestra)
5. **La satisfacción con el proyecto** en el que trabaja cada encuestado es “bastante”.
6. **La satisfacción con el grupo** de trabajo es “bastante”.

De este modo, si bien los encuestados parecen estar conformes con las oportunidades que la empresa les ofrece y se manifiestan bastante satisfechos con su trabajo, el proyecto y su grupo, no manifiestan lo mismo cuando se refieren a la satisfacción con la empresa.

Comparación VATES en relación con otras empresas del mismo sector

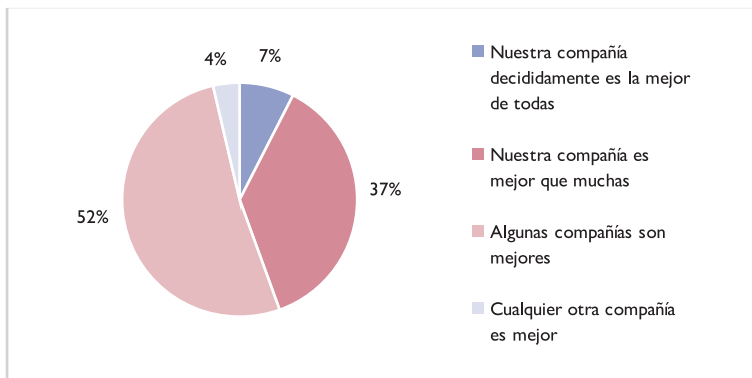


Gráfico ANEXO N° 16

Nota: El 52% de los encuestados opina que existen otras compañías mejor que VATES, mientras que sólo el 7% manifiesta que VATES es la mejor de todas.

Atributos organizacionales de VATES.

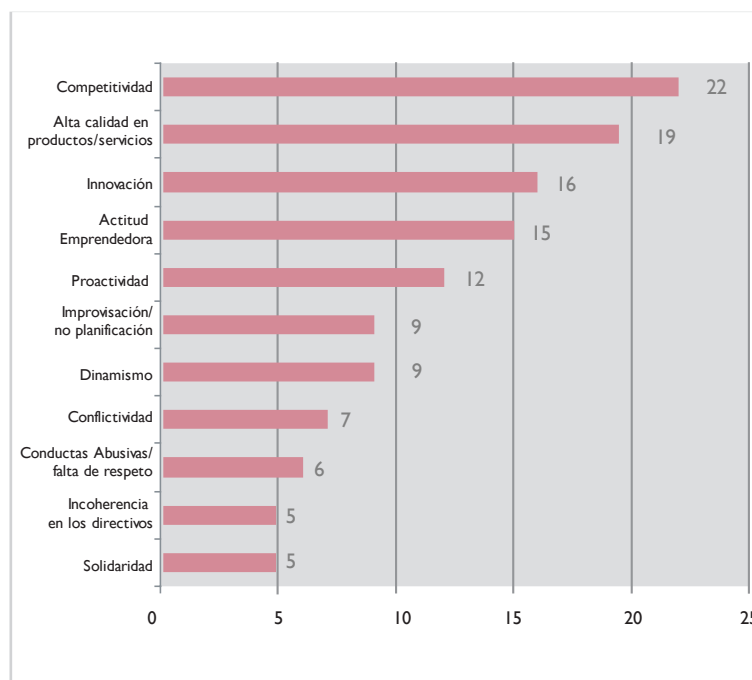


Gráfico ANEXO N° 17

Nota: Este gráfico muestra que los 5 atributos que mejor definen a VATES son:

1. Competitividad
2. Alta calidad en productos y servicios
3. Innovación
4. Actitud Emprendedora
5. Proactividad

Medios de comunicación utilizados para comunicarse dentro del grupo de trabajo.

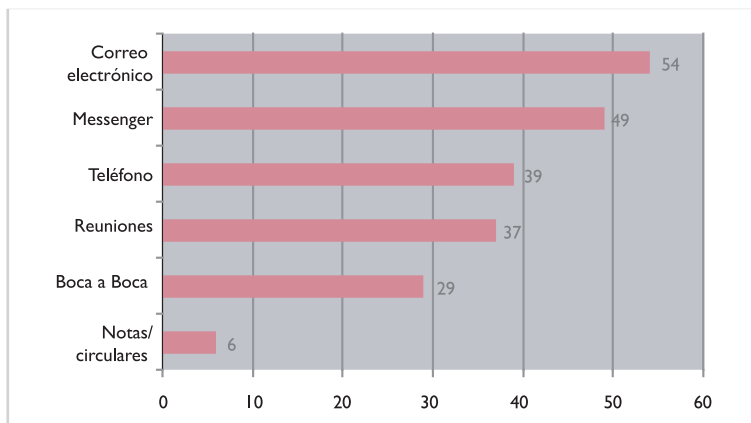


Gráfico ANEXO N°18

Nota: La **totalidad de los empleados** encuestados manifestaron comunicarse con sus compañeros por medio del correo electrónico. No obstante, en la opción “otros medios”, los encuestados señalaron que el Messenger (o mensaje instantáneo) era un medio casi tan importante como el correo electrónico (49 personas). EL teléfono también es un medio de comunicación utilizado por muchos de los encuestados (37 personas).

Medios de comunicación utilizados para comunicarse fuera del grupo de trabajo.

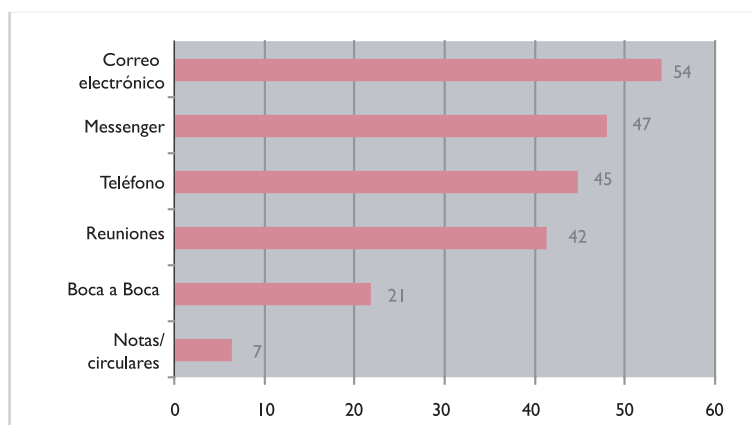


Gráfico ANEXO N°19

Nota: El correo fue el medio de comunicación elegido de manera unánime por todos los encuestados. A éste le sigue nuevamente el Messenger o mensaje instantáneo. El teléfono ocupa nuevamente el tercer puesto en cuanto a utilidad.

Comparación VATES en relación con otras empresas del mismo sector

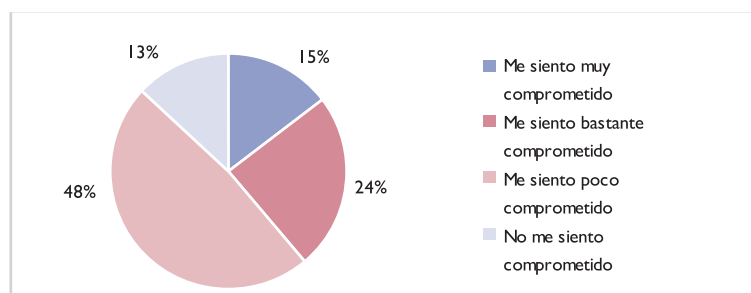


Gráfico ANEXO N°20

Nota: Casi la mitad (48%) de todos los encuestados manifiestan estar “poco” comprometidos con la empresa. Sólo el 13% dice estar “muy” comprometido.

Opinión acerca de la empresa en torno al crecimiento organizacional

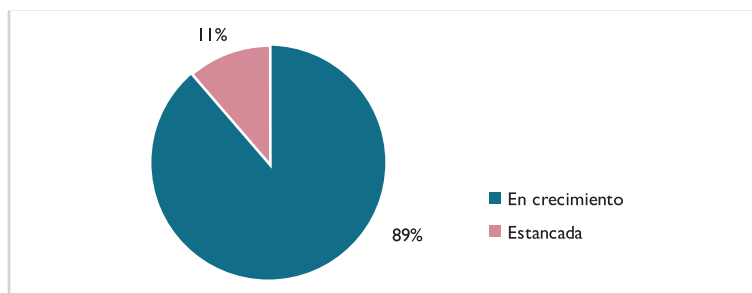


Gráfico ANEXO N°21

Nota: El 89% de los encuestados considera que la empresa está creciendo. Ninguno consideró que la empresa está en retroceso.

GUÍA DE OBSERVACIÓN				
FECHA: 20/10/2005 HORA DE INICIO: 9:15 a.m. HORA DE FINALIZACIÓN: 12:30 a.m.				
GRUPO N°: I				
NÚMERO DE INTEGRANTES: 9				
CANTIDAD DE INTEGRANTES SEGÚN FUNCIONES DESEMPEÑADAS (Nota: Información suministrada por el Área de RR.HH.)		ANTIGÜEDAD DE LOS INDIVIDUOS SEGÚN PERMANENCIA FÍSICA DENTRO DE LAS INSTALACIONES DE LA ORGANIZACIÓN (Nota: Información suministrada por el Área de RR.HH.)		
Project Leader (PL)	1	Project Leader (PL)	A	B
			4 años y 3 meses	-
Arquitecto/s informáticos	1	Arquitecto/s informáticos	3 a y 6 m	-
Tester	1	Tester	1 a y 9 m	-
Analista/s	3	Analista/s	1 a y 9 m	1 a 3a
Desarrolladores	3	Programador/es	1 a y 5 m	2 a 4a
<p>Condiciones generales del grupo: se trata de un grupo sólido, ya que desde que empezó el proyecto se encuentran trabajando juntos. Lógicamente, se han producido incorporaciones, pero la última se produjo hace poco más de un año. Es por eso que el ambiente es más bien familiar y cada cual se permite realizar bromas y comentarios personales sin que ello produzca malestar en el ambiente.</p>				
INTERACCIONES GRUPALES				
INTERACCIÓN I				
Situación			Intercambio de información	
<p>El PL solicita atención para transmitir información y verificar el avance de cada uno de los miembros de trabajo. Es una interacción de tipo informal en la que cada uno de los miembros da detalles de sus avances en cuanto al timesheet semanal. El grupo escucha atentamente y ante una dificultad individual se expresan sugerencias/consejos.</p>	Tema de interacción	X	Discusión grupal	
		X	Resolución de problemas	
			Toma de decisiones	
		X	Órdenes/pedidos	
		X	Interacciones generales (intervenciones de tipo tangencial / respuestas interpersonales/bromas)	
			Otros:	
Individuos intervinientes: todo el grupo de trabajo				
Clasificación de la interacción				
Interacciones Positivas		Interacciones Negativas		
Solidaridad		Antagonismo		
Distensión (5)		Tensión (1)		
Acuerdo (4)		Desacuerdo		
		Interacciones Neutras		
		Da sugerencias	Pide sugerencias	
		Da opinión(3)	Pide opinión(2)	
		Da orientación	Pide orientación	

Relato de la interacción

La interacción comienza cuando el PL convoca a una reunión informal en la que comunica que el cliente estará en las instalaciones de VATES el lunes próximo para tener una reunión con el grupo de trabajo con el fin de conocer los avances en el proyecto. El PL recalca que es necesario tener el primer bloque del proyecto finalizado, ya que eso se había acordado con el cliente. En ese momento, los miembros del grupo manifiestan su preocupación, ya que consideran que no podrán cumplir con tal compromiso (**TENSIÓN**). Uno de los miembros expresa que la razón de su atraso en el trabajo son las dificultades que posee para el desarrollo del mismo y expone su problema al resto del grupo en busca de sugerencias (**PIDE OPINIÓN**). Sus compañeros escuchan y expresan sus puntos de vista (**DAN OPINIONES**). El PL les recuerda que necesita que todo esté listo para el día siguiente, a más tardar al mediodía y pide que le envíen un e-mail, en el que detallen en que etapa se encuentra cada uno. El grupo no expresa opinión, lo cual da la idea de haber aceptado tácitamente la orden (**ACUERDO**). El arquitecto distiende el ambiente bromeando con el nombre del cliente, a quien el grupo le ha colocado un apodo (**DISTENSIÓN**). Cada individuo, al cabo de unos minutos, vuelve a su lugar de trabajo.

INTERACCIÓN II		
Situación		Intercambio de información
<p>El grupo de trabajo se encuentra desarrollando sus actividades mientras el PL está ausente ya que se encuentra en una reunión con el gerente de proyectos. Los miembros del grupo empiezan a interactuar para resolver algunas incoherencias en el proyecto.</p>	Tema de interacción	X Discusión grupal
		X Resolución de problemas
		X Toma de decisiones
		Órdenes/pedidos
		X Interacciones generales (intervenciones de tipo tangencial / respuestas interpersonales/bromas)
		Otros:
Individuos intervinientes: todo el grupo de trabajo, a excepción del PL		
Clasificación de la interacción		
Interacciones Positivas		Interacciones Negativas
Solidaridad		Antagonismo
Distensión (6)		Tensión (5)
Acuerdo (4)		Desacuerdo (3) (7)
		Interacciones Neutras
	Da sugerencias	Pide sugerencias
	Da opinión(2)	Pide opinión(1)
	Da orientación	Pide orientación

Relato de la interacción:

La interacción comienza cuando uno de los desarrolladores (D1) está probando la funcionalidad de lo que ha desarrollado hasta la fecha. Se encuentra ante algunas dificultades y decide solicitar ayuda a uno de los analistas (A1) y al arquitecto informático (**PIDE OPINIÓN**). Los tres se reúnen en el lugar de trabajo del D1 y empiezan a analizar los puntos incoherentes (**DAN SU OPINIÓN**). En ese momento, los tres están discutiendo sus puntos de vista. Lo hacen por más de 15 minutos en los que se suceden desacuerdos al analizar las posturas de los otros (**DESACUERDO**). Toman la decisión de seguir el parámetro del arquitecto (**ACUERDO**). El D1 expresa su preocupación para finalizar el trabajo en el tiempo estimado por el PL (**TENSIÓN**). El D4, que no participaba en la reunión, expresa desde su lugar de trabajo una broma personal hacia el D1, quien se convierte en motivo de broma de todo el grupo (**DISTENSIÓN**). El D1 (en tono de broma) justifica que su atraso se debe a que su PC es muy lenta y le impide avanzar y dice que no es su culpa ser tan lento (**DESACUERDO**). Bromean unos minutos más y la sala queda en silencio por más de 40 minutos.

INTERACCIÓN III		
Situación		Intercambio de información
D1 solicita el cambio de su PC a su PL. Éste informa de una reunión al grupo.		Discusión grupal
		Resolución de problemas
		Toma de decisiones
	X	Pedidos
		Interacciones generales (intervenciones de tipo tangencial / respuestas interpersonales/bromas)
		Otros: Reunión Formal con PL y Gerente de Proyectos
Individuos intervinientes: todo el grupo de trabajo		
Clasificación de la interacción		
Interacciones Positivas		Interacciones Negativas
Solidaridad		Antagonismo
Distensión		Tensión
Acuerdo (2)		Desacuerdo(1)
	Interacciones Neutras	
	Da sugerencias	Pide sugerencias
	Da opinión	Pide opinión
	Da orientación	Pide orientación

Relato de la interacción

El D1 luego de haber tenido problemas técnicos con su PC, solicita a su PL el cambio de la computadora (**DESACUERDO**). El PL se compromete a hablar con el personal técnico, pero le advierte que cree que será imposible acceder a su pedido hasta el día lunes ya que se están necesitando nuevas PCs para otro proyecto (**ACUERDO**). El PL aprovecha la ocasión para comunicarle al grupo que el día lunes tendrán un almuerzo de trabajo y que enviará un mail para recordarles la reunión.

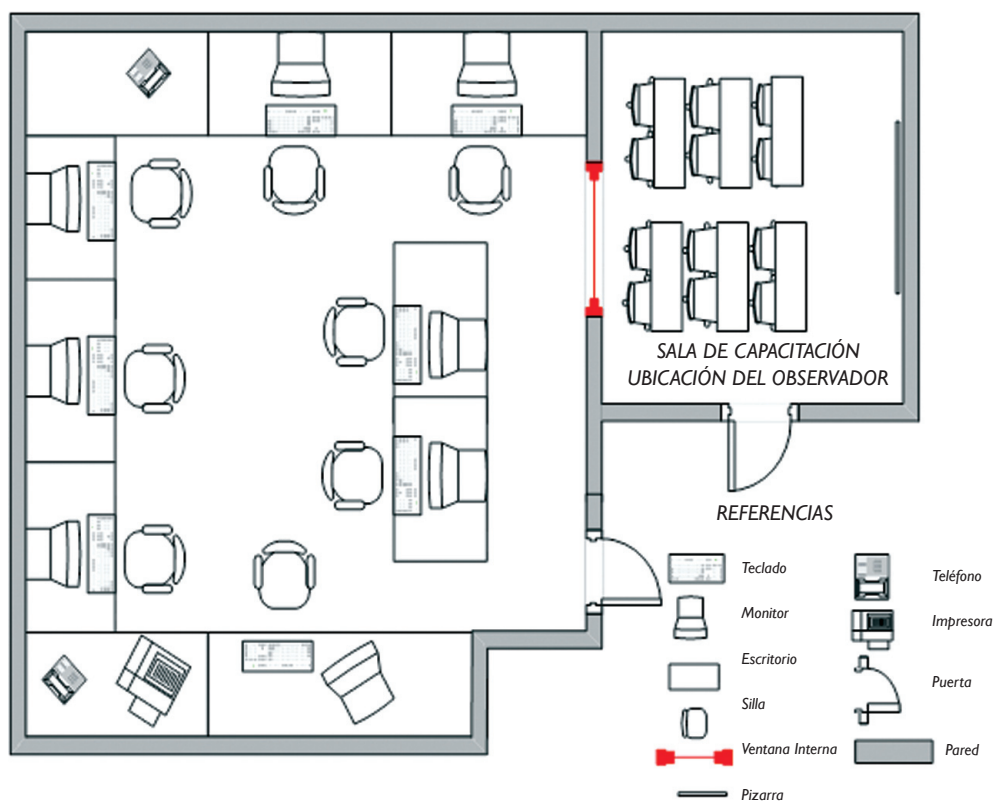
INTERACCIÓN IV		
Situación		Intercambio de información
La encargada del área a Recursos Humanos ingresa a la sala para confirmar la asistencia del personal al Happy Hour que organiza VATES una vez al mes.		Discusión grupal
		Resolución de problemas
		Toma de decisiones
	X	Pedido/Solicitud de confirmación de asistencia
		Interacciones generales (intervenciones de tipo tangencial / respuestas interpersonales/bromas)
		Otros: Invitación a evento
Individuos intervinientes: todo el grupo de trabajo y la encargada de RR.HH.		
Clasificación de la interacción		
Interacciones Positivas		Interacciones Negativas
Solidaridad		Antagonismo
Distensión		Tensión (2) (5)
Acuerdo		Desacuerdo (4)
	Interacciones Neutras	
	Da sugerencias	Pide sugerencias
	Da opinión (3)	Pide opinión(1)
	Da orientación	Pide orientación

Relato de la interacción

La encargada de RR.HH. (EI) ingresa a la sala con una hoja con el fin de confirmar la asistencia del personal al evento del día jueves. Pregunta individualmente a cada uno (**PIDE OPINIÓN**), hasta que el DI le dice que están trabajando porque tienen que entregar parte del proyecto al día siguiente y que no pueden responderle en ese momento (**MANIFIESTA UNA TENSIÓN**). EI responde que pregunta personalmente porque nadie confirma vía mail (**DA SU OPINIÓN**). El PL le pide a EI que pase en otro momento, cerca del cierre del día de trabajo porque ahora están ocupados en otras actividades y necesitan concentración (**DESACUERDO**). EI se retira y cada cual sigue concentrado en su trabajo (**TENSIÓN**).

CARACTERÍSTICAS DE LA INTERACCIÓN GRUPAL	
Manifestaciones externas de la cultura	Características del lenguaje hablado(vocablos particulares del grupo / expresiones propias)
	FORMAL
	✓ INFORMAL: en su mayoría informal
	<p>Observaciones: utilizan un lenguaje técnico no sólo para referirse a cuestiones laborales sino también para las relaciones interpersonales. Todos parecen compartir ese lenguaje y manifiestan entender lo que dicen. Ej.: “¿Que te pasa X que vas tan rápido? Estás compilando (se utiliza para decirle a alguien que está muy lento en su trabajo)” “Estás tildado”</p>
	<p>Expresiones visibles (declaraciones de misión/credos/objetivos)</p> <p>No se observan manifestaciones formales de la cultura. Claro está que el mismo ambiente de trabajo está empapado de contenido cultural aunque no sea intencional. La única manifestación formal que, si se quiere, transmite un atributo valorado por la organización (CALIDAD) es un cuadro que expresa la certificación CMM.</p>
Medios de comunicación utilizados para la comunicación intragrupal	<ul style="list-style-type: none"> • Correo electrónico: se utiliza para todas las comunicaciones formales a nivel intragrupo. • Las comunicaciones interpersonales cara a cara son consideradas “insuficientes” si no se complementan con la formalidad que para ellos posee el correo electrónico. • Las reuniones informales son frecuentes y están muy relacionadas con la naturaleza del trabajo. En el equipo, cada cual se ocupa de un aspecto particular del proyecto y las reuniones son necesarias para ajustar puntos en común.
Medios de comunicación utilizados por el grupo para comunicarse con individuos ajenos a éste	El correo electrónico (como medio formal) y el teléfono (como medio informal).

Condiciones físicas de observación



Comentarios adicionales: en el plano se observan las condiciones en las que fue desarrollada la observación. El observador no toma contacto directo con los observados porque se encuentra en una sala apartada. Ésta posee una ventana (destacada en color rojo) a través de la cual se visualizaron los comportamientos y reacciones del grupo sin que los sujetos adviertan su presencia.

GUÍA DE OBSERVACIÓN				
FECHA: 19/10/2005 HORA DE INICIO: 9:15 a.m. HORA DE FINALIZACIÓN: 12:30 a.m.				
GRUPO N°: 2				
NÚMERO DE INTEGRANTES: 7				
CANTIDAD DE INTEGRANTES SEGÚN FUNCIONES DESEMPEÑADAS (Nota: Información suministrada por el Área de RR.HH.)		ANTIGÜEDAD DE LOS INDIVIDUOS SEGÚN PERMANENCIA FÍSICA DENTRO DE LAS INSTALACIONES DE LA ORGANIZACIÓN (Nota: Información suministrada por el Área de RR.HH.)		
Project Leader (PL)	1	Project Leader (PL)	A 6 años y 7 meses	B -
Arquitecto/s informático/s	1	Arquitecto/s informático/s	4 a y 3 m	
Tester	1	Tester	7 m	-
Analista/s	2	Analista/s	2 m	2 a
Desarrolladores	2	Programador/es	9 m	3 a
Condiciones generales del grupo: se trata de un grupo que se ha formado hace 9 meses con motivo de un nuevo proyecto. Se caracteriza por estar compuesto de individuos que hace bastante tiempo trabajan para VATES y otros que se han incorporado recientemente a la organización tal como se observa en el cuadro que hace referencia a la antigüedad.				
INTERACCIONES GRUPALES				
INTERACCIÓN I				
Situación				Intercambio de información
Ingresa la encargada de RR.HH. a realizar un relevamiento de lo que se necesita comprar.	Tema de interacción			Discusión grupal
				Resolución de problemas
				Toma de decisiones
		X		Pedido
				Interacciones generales (intervenciones de tipo tangencial / respuestas interpersonales/bromas)
				Otros:
Individuos intervinientes: todo el grupo de trabajo y la encargada de RR.HH.				

Clasificación de la interacción		
Interacciones Positivas		Interacciones Negativas
Solidaridad		Antagonismo
Distensión (4)		Tensión
Acuerdo		Desacuerdo (2)
	Interacciones Neutras	
	Da sugerencias	Pide sugerencias
	Da opinión (3)	Pide opinión (1)
	Da orientación	Pide orientación

Relato de la interacción

La encargada de RR.HH. ingresa a la sala de trabajo y solicita la opinión del grupo para la compra de muebles y útiles (**PIDE OPINIÓN**). El analista le pregunta a E1 qué tiene pensado comprar, porque no quiere elaborar una lista que termine en la compra de uno pocos objetos (**DESACUERDO**). E1 responde que necesita relevar todo lo que es necesario comprar y que luego se decidirá en función de la relevancia de cada pedido. El grupo comienza a elaborar oralmente la lista (**DAN OPINIÓN**). Al cabo de 5 minutos, la lista queda confeccionada (**DISTENSIÓN**) y E1 se retira. El resto de los miembros del grupo continúan bromeando acerca de la lista.

INTERACCIÓN II		
Situación		Intercambio de información
El PL convoca a una reunión al arquitecto Informático y a uno de los analistas (AI) para comunicarles algunos cambios en el proyecto.	Tema de interacción	x Discusión grupal
		x Resolución de problemas
		Toma de decisiones
		x Pedido/Solicitud de confirmación
		x Interacciones generales (intervenciones de tipo tangencial / respuestas
		x interpersonales/bromas)
		Otros: Reunión para comunicación de modificaciones en el proyecto.
Individuos intervinientes: PL, arquitecto informático y analista (AI de mayor antigüedad en el proyecto)		
Clasificación de la interacción		
Interacciones Positivas		Interacciones Negativas
Solidaridad		Antagonismo
Distensión		Tensión
Acuerdo (3)(7)		Desacuerdo (5)
Interacciones Neutras		
Da sugerencias	Pide sugerencias	
Da opinión (2)(6)	Pide opinión(1)(4)	
Da orientación	Pide orientación	

Relato de la interacción

El PL convoca a una reunión al arquitecto informático y al AI para comentarles que la página solicitada no deberá estar sólo en español sino en inglés. A raíz del cambio, desea saber cuáles son las modificaciones que se deben efectuar y la profundidad de las mismas (**PIDE OPINIÓN**). El arquitecto apunta que eso requiere cambios en otros aspectos del proyecto y que él no tiene mucha experiencia en ese trabajo (**DA SU OPINIÓN**). AI está de acuerdo con el punto de vista de su compañero (**ACUERDO**). El PL les pide que de todas maneras, estimen la cantidad de horas en las que pueden tener resuelto el problema (**PIDE OPINIÓN**). AI y el arquitecto estiman unas 26 horas (**DA SU OPINIÓN**) pero el PL está en desacuerdo (**DESACUERDO**) y les pide que traten de reducir esas horas a 14 y que le envíen un e-mail, antes del mediodía, con la estimación final.

El arquitecto y el AI dan su aprobación (**ACUERDO**) y se retiran para trabajar juntos en la resolución del problema.

INTERACCIÓN III		
Situación	Tema de interacción	Intercambio de información
El A2 solicita ayuda a uno de sus compañeros (A1). A2 no puede avanzar porque no comprende algunos aspectos de su tarea. El individuo es nuevo en la empresa y en el proyecto y si bien tiene experiencia laboral anterior, se manifiesta dubitativo ante algunas tareas.		Discusión grupal
		X Resolución de problemas
		Toma de decisiones
		X Solicitud de colaboración
		Interacciones generales (intervenciones de tipo tangencial / respuestas interpersonales/bromas)
		Otros:
Individuos intervinientes: A1 y A2		
Clasificación de la interacción		
Interacciones Positivas		Interacciones Negativas
Solidaridad		Antagonismo (2)
Distensión		Tensión
Acuerdo		Desacuerdo
	Interacciones Neutras	
	Da sugerencias	Pide sugerencias (1)
	Da opinión	Pide opinión
	Da orientación	Pide orientación

Relato de la interacción

El A2 le pide ayuda (PIDE SUGERENCIAS) a A1. Este se dirige al escritorio de A2. Una vez allí, A2 le explica cuál es el punto que no comprende. A1 parece prestarle poca atención y le dice que eso que no entiende es “básico” (ANTAGONISMO) y puede encontrarlo en una página de Internet, que se la enviará vía mail cuando haya resuelto una estimación. A1 se dirige a su escritorio. A2 no dice nada y sigue trabajando.

INTERACCIÓN IV		
Situación	Tema de interacción	Intercambio de información
A2 solicita ayuda para la comprensión de una tarea a su PL.		Discusión grupal
		X Resolución de problemas
		Toma de decisiones
		X Solicitud de colaboración
		Interacciones generales (intervenciones de tipo tangencial / respuestas interpersonales/bromas)
		Otros:
Individuos intervinientes: A2 y el PL		
Clasificación de la interacción		
Interacciones Positivas		Interacciones Negativas
Solidaridad (2)		Antagonismo
Distensión		Tensión
Acuerdo		Desacuerdo
	Interacciones Neutras	
	Da sugerencias	Pide sugerencias (1)
	Da opinión	Pide opinión
	Da orientación (3)(4)	Pide orientación

Relato de la interacción

Ante la ayuda negada de A1, A2 pide ayuda a su PL (**PIDE ORIENTACIÓN**). Este se sienta a su lado y comienza a desglosar la tarea en subtareas (**SOLIDARIDAD**). Le explica cada una de ellas (**DA ORIENTACIÓN**) y lo invita a que desarrolle la primera y a una vez que haya finalizado, le muestre cómo la ha desarrollado. Al cabo de 30 minutos, A2 finaliza con la subtarea y llama a su PL para que le dé su opinión. El PL analiza el proceso de A2, lo aprueba y le explica la subtarea 2 (**DA ORIENTACIÓN**). Así continuó trabajando hasta pasado el mediodía.

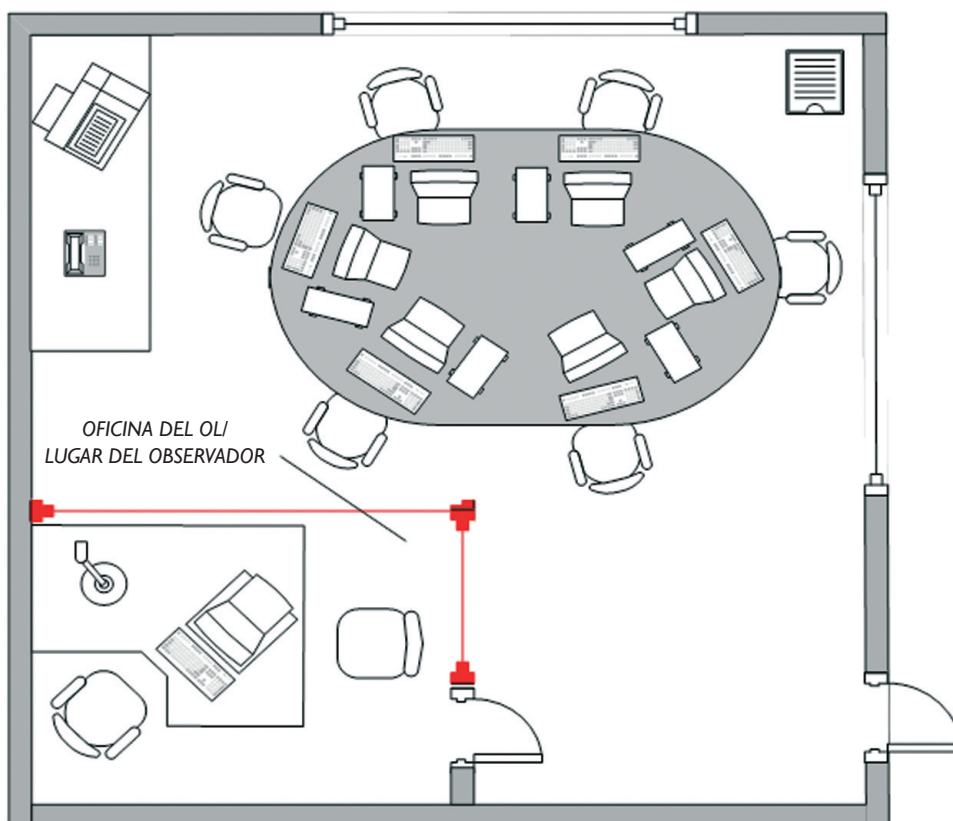
INTERACCIÓN V		
Situación		Intercambio de información
El PL convoca a una reunión a todo el equipo de trabajo.	Tema de interacción	X Discusión grupal
		X Resolución de problemas
		Toma de decisiones
		X Órdenes
		Interacciones generales (intervenciones de tipo tangencial / respuestas interpersonales/bromas)
		Otros:
Individuos intervinientes: todos los miembros del grupo		
Clasificación de la interacción		
Interacciones Positivas		Interacciones Negativas
Solidaridad		Antagonismo (4)(5)(6)(7)
Distensión		Tensión (8)
Acuerdo		Desacuerdo (1)(2')(3)
Interacciones Neutras		
Da sugerencias	Pide sugerencias	
Da opinión (2)(6')(7')	Pide opinión	
Da orientación	Pide orientación	

Relato de la interacción

El PL convoca a una reunión a todos los miembros del grupo con el objeto de darles a conocer los cambios en los requerimientos, sobre los que ya había hablado con el A1 y el arquitecto. El PL explica los cambios en el proyecto y pide que las estimaciones (tiempo que ocupa cada tarea) sean más realistas, ya que las actuales son demasiado acotadas o demasiado extensas (**DESACUERDO**). En ese momento, el arquitecto le dice al PL que recuerde que hay algunos profesionales recientemente incorporados y que aun no saben como manejarse y que si B se retrasa, eso redundará en C, D, E y F (**DA OPINIÓN/ DESACUERDO**). El PL reconoce ese factor pero remarca que eso no es excusa de retraso (**DESACUERDO**). Da ejemplos de trabajos "sobre-estimados" en horas. Los individuos escuchan. A1 da su opinión acerca del tema y advierte que él no está dispuesto a realizar horas extras porque hay otros compañeros que retrasan su trabajo (**ANTAGONISMO**). Un programador (P1 de más antigüedad) cree que hay miembros de su grupo que no están a la altura de los requerimientos del proyecto (**ANTAGONISMO**). El PL pide la palabra y afirma: "Aquél que no tiene puesta la camiseta, piense que quiere hacer, porque el proyecto es exigente y la gente tiene que estar al mismo nivel, hay 50 atrás de ustedes" (**ANTAGONISMO**). P2 dice: "No se trata de tener la camiseta puesta, se trata de que la parte que cada cual desarrolla funcione, pero cuando queremos ver la funcionalidad de todo, nos damos cuenta de que hay un montón de cosas que no cierran y eso pasa porque los cambios en los requerimientos se comunican a dos o tres y el resto se queda tecleando porque se entera al último". (**ANTAGONISMO/ DA SU OPINIÓN**). El PL deja de lado otras discusiones y reitera su pedido de estimaciones más realistas. Suena el teléfono y el PL debe atender otros asuntos y se da por terminada la reunión (**TENSIÓN**).

CARACTERÍSTICAS DE LA INTERACCIÓN GRUPAL	
Manifestaciones externas de la cultura	Características del lenguaje hablado(vocablos particulares del grupo / expresiones propias)
	FORMAL
	✓ INFORMAL: en su mayoría informal
	Observaciones: utilizan un lenguaje técnico no sólo para referirse a cuestiones laborales sino también para las relaciones interpersonales. Todos parecen compartir ese lenguaje y manifiestan entender lo que dicen.
Expresiones visibles (declaraciones de misión/credos/objetivos)	No se observan
Medios de comunicación utilizados para la comunicación intragrupal	<ul style="list-style-type: none"> • Correo electrónico: se utiliza para todas las comunicaciones formales a nivel intragrupo. • Las comunicaciones interpersonales cara a cara son consideradas “insuficientes” si no se complementan con la formalidad que para ellos posee el correo electrónico. • Las reuniones informales son frecuentes y están muy relacionadas con la naturaleza del trabajo. En el equipo, cada cual se ocupa de un aspecto particular del proyecto y las reuniones son necesarias para ajustar puntos en común.
Medios de comunicación utilizados por el grupo para comunicarse con individuos ajenos a éste	El correo electrónico (como medio formal) y el teléfono (como medio informal).

Condiciones físicas de observación



REFERENCIAS



Comentarios adicionales: en el plano se observan las condiciones en las que fue desarrollada la observación. El observador no toma contacto directo con los observados porque se encuentra en una oficina apartada. Ésta posee una ventana (señalada con un círculo rojo) a través de la cual puede visualizar los comportamientos y reacciones del grupo sin que los sujetos adviertan su presencia.

Entrevistas

Entrevista N° 1		
Realizada a: Gerente de Proyectos		
Fecha: 18/10/2005	Hora de inicio: 15:30 p.m.	Hora de finalización: 16:00 p.m.

Entrevistador (E): Me gustaría qué me comentara en qué consiste su trabajo.

Entrevistado (e): Bueno... mirá... es un poco complejo de explicar... pero para ser claro... me ocupo de analizar el estado de cada uno de los proyectos, sus avances, las dificultades que se van presentado en el desarrollo del proyecto y con los clientes, soy el mediador entre el PL de cada proyecto y los clientes.

(E) ¿Desde hace cuánto tiempo desarrolla esta tarea?

(e) Y más o menos... a ver dejame recordar... unos 4 años más o menos.

(E) ¿Y antes también trabajaba en VATES?

(e) Así es... pero como PL... o sea, que tengo la ventaja de haber estado en la vereda de enfrente jajaja

(E) ¿Ventaja en qué sentido?

(e) Y en el sentido que sé cuáles son las presiones de un PL, sé cómo se dirige un grupo, puedo saber de qué me hablan cuando viene el PL y me dice "mirá... venimos retrasados porque paso tal o cual cosa... o porque tengo un desarrollador nuevo..." entiendo de qué me hablan... en ese sentido ventaja.

(E) Entonces usted mejor que nadie para comentarme cómo se organiza el grupo de trabajo de un proyecto... qué perfiles se requieren...

(e) (Toma una hoja y una lapicera y comienza a explicar)
Imagínate que tenés un individuo que dirige todo el proyecto, habla con el cliente, atiende los cambios en los requerimientos y demás...

(E) Si entiendo.

(e) Bueno... ése es el PL, que debe trabajar para que se cumpla el timesheet del proyecto.

(E) Bien. ¿Y cuáles son las cualidades que debe tener un individuo para ser PL?

(e) Eh...primero que nada, experiencia...después tiene que tener una actitud negociadora con el cliente... saber dirigir... eso es lo más importante, el resto viene solo. Después tenés el arquitecto informático, los analistas, los desarrolladores, los testers, y bueno...

(E) Desde su experiencia ¿podría usted describir a los individuos de un grupo de desarrollo?. Digo... describir en términos no de calificación técnica, sino personal.

(e) Ah... que pregunta difícil... es complejo el tema... primero que nada el trabajo es en grupo... y ellos deben saber gestionar los tiempos y aprender a trabajar con el otro ... qué te apura, qué te retrasa, qué es nuevo... qué tiene más experiencia o menos que la de uno.

(E) Siempre se dice... que los informáticos suelen ser individuos bastante especiales, digo en el sentido de la forma en que ven las cosas, cómo piensan y cómo se mane-

Jan... ¿esto es así?, ¿comparte esta creencia?

(e) (Risas)... quizás sea porque todo lo pensamos desde la lógica... nada tiene sentido si no desde que A es igual a C y C entonces.... Puede ser que seamos raros... no sé... habría que preguntárselo a Dolores... ella es de otra área y nos mira desde otros aspectos. Bah...esto me hace acordar cuando en casa me dicen que veo todo blanco o negro... y en este trabajo, es así... yo no le puedo decir al cliente que el proyecto fue probado y anda más o menos... el tema es funciona o no funciona no hay medias tintas.

(E) Sí... claro... entiendo. Usted habla de proyectos, de clientes, ¿cuáles son los servicios que ofrece VATES?, ¿qué productos desarrolla?

(e) Em... principalmente tenemos tres tipos de negocios... primero de desarrollo de aplicaciones, después el desarrollo de productos y ahí te puedo nombrar varios... tablero de comando, administración de proyectos y de requerimientos, sistemas de salud. Por último, y es en lo que nos estamos centrando hoy, el tema de la consultaría...

(E) Justamente hablando de los aspectos en los que se centra la empresa, desde su perspectiva como gerente de proyectos, ¿conoce usted hacia dónde va la empresa? En términos de metas, objetivos empresariales.

(e) Sí... a grandes rasgos... te diría que apuntamos a la calidad, si ves el cuadro que está acá al lado... certificamos CMM y eso era impensado hace cuatro años atrás. Hoy VATES presta servicios a empresas como Motorola que exigen que trabajemos con estándares de calidad rigurosos.

(E) Es decir, que VATES valora la calidad en el desarrollo.

(e) Así es.

(E) Y usted desde su perspectiva y opinión personal ¿está de acuerdo en que la empresa se centre en ese aspecto, o considera que existen otros aspectos que podrían ser importantes para el desarrollo de VATES?

(e) Sí... estoy de acuerdo, creo que vamos por buen camino... igual hay muchas cosas por rever... no es sólo la calidad... estamos desarrollando negocios en el exterior. Ayer, se fueron dos chicos más a Miami...

(E) ¿Consultaría también?

(e) Sí... y hace tiempo que se hace en la empresa... y nos está yendo bien ahora afuera.

(E) O sea, que también se podría decir que VATES está ampliando el espectro del negocio.

(e) Sí, ni hablar.

(E) Como me dijo anteriormente, hace mucho tiempo que trabaja en VATES y lógicamente se ha desempeñado en diferentes puestos y proyectos. Desde su punto de vista... y centrándonos en el recurso humano... ¿cuál o cuáles cree usted que son las cualidades y atributos que unen a los empleados de VATES?

(e) Mmmm... esto es para que acepte que es la lógica.

(E) No, no sólo en ese sentido... sino para conocer un poco más de las características de los empleados, simplemente me parece valiosa su opinión.

(e) Sí... entiendo... Bueno además de la lógica, propio de los que venimos de las ciencias duras... nos une una fuerte presión por el tiempo y adhesión a los estándares de calidad.

(E) ¿Presión de tiempo? ¿En qué sentido?

(e) Claro, acá en VATES, el minuto no tiene 60 segundos, tiene treinta, o menos. Cada vez uno maneja menos su tiempo... los clientes exigen, los PL se quejan por los cambios sobre la marcha... y hay que negociar con los desarrolladores para que se queden un par de horas más.

(E) Y... ¿son duras las negociaciones con los desarrolladores?

(e) Y... a veces depende del grupo... algunos son más reacios y otros no.

(E) ¿Por qué dice que algunos son más reacios que otros?

(e) Y porque algunos ya están acostumbrados a esto y otros no tanto.

(E) Entonces diríamos que los empleados más nuevos son los más reacios.

(e) Sabés que no. Son los que por ahí, saben que le tiene que poner más energía al laburo, porque tienen que demostrar eficiencia.

(E) Entonces... la dificultad... ¿es con los empleados más antiguos?

(e) Sí, con algunos que a veces empiezan a rebelarse... pero acá es así... o estas a la altura de las circunstancias o...

(E) ¿O qué?

(e) O nada. Es difícil cambiar de gente así porque sí. El que está trabajando hace 2 años en un proyecto no lo podés sacar así porque sí, porque ya tiene un timing que uno nuevo por más bueno que sea no lo va a tener porque cada proyecto tiene un período de adaptación ¿entendés?

(E) Sí, entiendo. Entonces ¿qué hacen con los que se rebelan como usted dice?

(e) Y negociamos. Y ahí esta lo que te dije del PL cuando cruces las preguntas.

(E) Gracias, que memoria... me facilita el trabajo.

Ahora bien, yendo a un plano más personal, ¿qué es lo que lo mantiene unido a VATES desde hace tantos años?

(e) La pasión por el trabajo. Los proyectos en los que trabajé aportaron para darme la experiencia que tengo hoy.

(E) ¿Qué cambiaría de VATES si pudiera hacerlo?

(e) ¡Qué difícil es responder eso! No te podría precisar algo en particular, pero siempre es necesario mejorar y no quedarse con que lo de hoy está bien y debe seguir así. Hay que saber aggiornarse y Mario, en ese sentido, fue un visionario.

(E) ¿Mario Barra?

(e) Si.

(E) ¿Usted conoce cómo se creó VATES? Su comienzos...

(e) Mmmm... me mataste... eso se lo tendrías que preguntar bien a él. No sé... nunca se

lo pregunte. Sé a grandes rasgos. Sé que empezaron en la calle Deán Funes, en una oficina chiquita. Un día contó anécdotas... pero no recuerdo ninguna ahora.

(E) ¿Y la misión de la empresa?

(e) Mmmm...no, tal cual, creo que ahora la cambiaron...no sé.

(E) ¿Cómo ve a VATES hoy?

(e) Mejor que el año anterior. Para romper con eso de que todo tiempo pasado fue mejor.

(E) ¿Y si la comparamos con otras empresas?

(e) Por ejemplo... ¿con quién?

(E) No sé... en general con otras empresas del mismo sector, con las que usted desee...No es necesario que las nombre.

(e) Bien, creo que la certificación de CMM nos dio mucho... hoy te puedo decir que VATES es una de las pocas empresas que alcanzó el estándar, se trabajó mucho, mucho.

(E) Ahora bien... ¿cómo redunda todo ello en las posibilidades laborales de los empleados?

(e) Y mucho.... Hay recursos que van a conocer Miami gracias a VATES, por ejemplo. La gente quiere conocer otros países... otras culturas.

(E) Y además de eso.

(e) Mirá hoy tenemos treinta y pico de consultores de VATES en Motorola que es una de las empresas más grandes del mundo en este aspecto. Los desarrolladores vuelven con una experiencia fantástica.

(E) Cuando vuelven... ¿vuelven satisfechos?

(e) Y sí... después todos se quieren ir a Motorola a trabajar, porque los chicos cuentan experiencias bárbaras.

(E) ¿Es bueno que la gente quiera trabajar allá más que en VATES?

(e) Motorola no puede sacarnos recursos por contrato, así que si quieren trabaja allá, adelante.

(E) Ah... entiendo su tranquilidad entonces.

Bueno... creo que esto es todo...

(e) Bueno espero que te sea de utilidad mi opinión.

(E) Sin duda y más sabiendo que tiene muchos años trabajando acá. Le agradezco el tiempo y la predisposición

(e) No, gracias a vos.

Entrevista N° 2		
Realizada a: Encargada de Recursos Humanos		
Fecha: 17/10/2005	Hora de inicio: 13:35 p.m.	Hora de finalización: 14:00 p.m.

(E) Dolores, con usted hemos hablado de estos temas antes, pero ahora necesito sistematizar los que hemos hablado.

(e) Sí... ningún problema.

(E) Me gustaría que me comentara en que consiste su trabajo en VATES y hace cuánto tiempo que está aquí.

(e) Y más o menos, 3 años. Mi trabajo es básicamente reclutar personal, desde el proceso de selección...hasta la inducción y realizar la comunicación institucional.

(E) Coménteme cómo lleva a cabo la inducción

(e) Y es medio complejo el tema...no tenemos ninguna inducción planificada. Me lleva mucho tiempo porque cada vez que ingresa alguien nuevo y más o menos le comento y le presento al gerente de proyectos, a su PL y su grupo de trabajo cuando tiene que trabajar acá. Lo hago en 15 minutos cuando mucho, no es lo ideal, pero los tiempos no me dan.

(E)¿Y cuándo no trabajan acá en VATES? ¿Cómo lo maneja?

(e) Y... ahí se complica porque a veces la selección ni siquiera la hago yo... entonces el único contacto que tenemos es vía e-mail.

(E) Y... ¿Cómo lleva a cabo la comunicación institucional?

(e) Y por mail, ahora estoy siempre con muchas cosas y me ayuda Jorge (asistente) pero sino todo lo hago yo.

(E) Además del mail, ¿qué otros medios de comunicación están planificados?

(e) Y tenemos bastante trabajo con los mails, porque ellos básicamente se manejan con mail. Todavía estoy luchando para que lean el boletín informativo.

(E) Hablaba con el gerente de proyectos y me dijo que le preguntara como vé usted a los empleados desde su perspectiva. Digo... en realidad le comentaba a él que hay un preconcepto en torno a la gente de informática, se dice que suelen ser demasiado lógicos y hasta fríos si se quiere

(e) Sí y no... No son como cualquier empleado. Son bastantes particulares, pero ellos tienen su corazoncito en algún lugar. Yo al principio creía que iba a ser imposible una fiesta de la primavera como la del mes anterior. Pero muchos participaron en los juegos, y otros son un poco más duros. Sí son lógicos, ven todo desde ese punto, pero no creo que sean fríos, ellos tienen sentimientos y les cuesta demostrarlo pero los rascas un poquito y salen los sentimientos.

(E) Claro... ahora me gustaría que hablemos un poco de la empresa en cuanto a su historia.

(e) Uh... la verdad no tengo grandes detalles para darte de eso.

(E) No importa lo que sepa

(e) No... lo obvio que empezaron de abajo y que el primer cliente fue CTI y bueno, ahí

empezó todo esto.

(E) En la inducción no se incluye esto de la historia de VATES, sus comienzos, la misión, visión y demás...

(e) Noooo...te imaginás tendría que estar 2 horas por cada uno. La inducción que yo hago es más sintética, voy al grano. Acá está administración, estos son los internos, éste es tu PL y eso.

(E) Sabe... ¿cuál es la misión y la visión de VATES?

(e) Ah... sabés que no tal cual como sale en la página. Cuando certificamos rescaté alguna info de eso pero la verdad es que no la sé al pie de la letra.

(E) Lo que se acuerde

(e) Era...eh...brindar servicios de calidad y un par de cosas más. Pero en síntesis era eso. Bájalo de la página.

(E) Sí... seguro... En algún momento me había comentado del boletín informativo, y de las modificaciones que le había implementado.

(e) Oh... sí de lo que era a lo que hemos logrado... logramos mucho. Por ejemplo, ahora les pido a los PLs, a algunos de los gerentes que escriban aunque más no sea tres renglones pero que lo hagan porque si ellos participan los otros también lo van a hacer. Pero cuesta porque los tengo que estar arreando para que me escriban tres renglones, pero después lo hacen. También incluimos fábulas para reflexionar, a veces llegan comentarios diciéndome "Ah...Dolores que buena moraleja... me encantó".

(E) ¿Cuántas páginas tiene?

(e) Y creció bastante...creo que 9 o 10 depende de la fábula y de lo que se incluya.

(E) ¿Se envía por correo electrónico?

(e) Sí.

(E) ¿A quién se lo envía?

(e) A todos los empleados, a los que están acá en Córdoba, los de Baires, y todos los que estamos acá y en empresas contratistas.

(E) ¿Y le llegan comentarios? ¿Cómo sabe que el Boletín es leído?

(e) Y nunca se bien a ciencia cierta... tendría que hacer una encuesta. Después otra cosa es el tema de las tortas en los cumpleaños. Sí...les enviamos a los cumpleaños una torta a su lugar de trabajo...y estem...a todos les encanta. Y ahora, hemos implementado el regalo.

(E) ¿Usted nota una respuesta positiva a esa acción?

(e) Sí, totalmente, a veces algunos eran medios reacios... les daba vergüenza creo yo... es que a veces se los ve tan duros... pero después ya no.

(E) ¿Cuáles son los valores que comparten los empleados de VATES?

(e) Yo creo que, la excelencia en el trabajo, la innovación, tal vez la calidad. Debe haber más... nunca me puse a pensar en esos términos. Pasa que uno en el trabajo diario, no le da

importancia a esas cosas.

(E) ¿Conoce hacia dónde va la empresa? ¿Cuáles son las metas, orientaciones, objetivos?

(e) Yo creo que la empresa va a buscar mercado en el exterior. Y las metas mucho no las sé...errrr... porque yo estoy en otra área, capaz que Julio sabe más de eso. Es todo técnico y yo entiendo de estar acá, pero tampoco demasiado.

(E) ¿Cuáles son los productos y servicios que ofrece VATES?

(e) Consultoría, y productos en general. Qué características tiene no sé... es muy técnico te reitero.

(E) Está bien. ¿Cómo ve a VATES con respecto a otras empresas del sector? Desde su conocimiento no técnico.

(e) Si claro. Y yo la veo bien pero siempre hay puntos a mejorar, por ejemplo esto del sentido de pertenencia de la gente que te comentaba.

(E) ¿Y se han efectuado algunas acciones tendientes a mejorar ese aspecto?

(e) Y trato de que todas las acciones sirvan un poco a ese objetivo, pero no he planeado ninguna específicamente para eso.

(E) ¿Por qué cree que los empleados no se sienten parte de VATES?

(e) Y porque un día están acá, otro allá, mañana en otro lugar y así. No se puede involucrarlos a todos. Es difícil.

(E) Usted que lleva a cabo la selección de personal, ¿cuáles son las razones que motivan a esos individuos a unirse a VATES?

(e) Y muchas, VATES es una buena posibilidad para cualquiera que quiera estar en una empresa de punta. Es muy conocida en el mercado y muchos quieren trabajar acá, o porque tiene posibilidades de trabajar en empresas importantes como Motorola o porque tiene deseos de viajar. Ahora hay un cliente en Miami, te imaginás que todos se quieren ir para allá. VATES abre muchas puertas, especialmente para los que recién empiezan.

(E) Y... ¿cuáles son las razones, en términos generales, por la que los empleados deciden irse? No quiere decir esto que exista mucha gente que se va, sino simplemente aquellos que lo han hecho, ¿por qué lo hicieron?

(e) Cada caso es un mundo aparte, estem...er...algunos porque se van a desarrollar proyectos personales, otros se van a trabajar al exterior y otras simplemente se van a otras empresas. A veces el ritmo de trabajo de VATES es muy exigente y creo que no todos están dispuestos a trabajar 9 o 10 horas seguidas cuando hace falta.

(E) ¿Y no tendrá eso que ver con el tema de la pertenencia?

(e) Quizás, no sé hasta que punto... habría que verlo...

(E) Ajá...Bueno, creo que esto sería todo, una vez más su opinión es más que valiosa para el trabajo.

(e) No, yo en todo lo que pueda colaborar, no tengo problema.

(E) Muchas Gracias.

Entrevista N° 3		
Realizada a: Project Leader		
Fecha: 19/10/2005	Hora de inicio: 15:00 p.m.	Hora de finalización: 15:20 p.m.

(E) ¿Cuál es su trabajo y en qué consiste?

(e) Yo soy Project Leader... PL para nosotros y lo que hago es dirigir los grupos de trabajo y que todo este conforme a lo pedido por el cliente, gestiono tiempos y requerimientos.

(E) ¿Hace cuánto tiempo que desarrolla esta tarea?

(e) En julio fueron 6 años... si 6 años. Pero 3 como PL y antes desarrollaba.

(E) El gerente de proyectos me comentaba que el PL es aquella persona que dirige el proyecto y que a su vez tiene contacto directo con el cliente.

(e) Así es... él sabe bien lo que se hace porque fue PL... antes.

(E) Ahora bien, como PL de un proyecto y desde su experiencia me gustaría que me comente cómo es el trabajo cotidiano con los desarrolladores, arquitectos, analistas, testers,...

(e) Y... es cuestión de lograr un equipo bien aceitado, porque cada uno hace una parte, si logran estar bien ensamblados, el producto sale bien, sino hay que tratar que salga lo mejor posible.

(E) Como PL que dirige un grupo, ¿cuál cree usted que es el rasgo, atributo, o característica o características que comparten los miembros del grupo de trabajo que usted lidera?

(e) Yo pienso que es la exigencia o la perseverancia en el trabajo. Esto es un trabajo muy exigente, que requiere que la gente esté pensando las ocho horas que trabaja y además de mucho compromiso con lo que se está haciendo.

(E) Compromiso... ¿con el proyecto?

(e) Sí... con el proyecto y con el grupo

(E) ¿Y cómo se logra que un empleado esté comprometido?

(e) Depende de cada uno... creo yo... de los objetivos personales que se tenga, de las aspiraciones y las ganas de crecer.

(E) ¿Alguna vez le tocó liderar a un grupo poco comprometido?

(e) Sí...no sé si con todo un grupo así, pero siempre hay recursos que suelen ser conflictivos, bah... tampoco conflictivos...no sé... reacios pongámosle...eh...es cuestión de saberlos llevar.

(E) Ustedes llaman recursos a los profesionales.

(e) Sí... para informática las computadoras y las personas son recursos.

(E) Hablando de personas, podría describir a los recursos como usted los llama en términos de características personales, dejando de lado lo técnico.

(e) No entiendo a donde vas

(E) Le comentaba al gerente de proyectos un preconceito acerca de los informáticos. Suele decirse que son individuos que ven todo de un modo muy particular. ¿Comparte esta idea?

(e) Ahora entiendo. Sí... y sí... no te voy a mentir para nosotros la vida pasa por una razón lógica... no hay matices porque en nuestro trabajo no hay matices... Que te puedo decir... lo vemos todo desde la lógica y la practicidad de las cosas.

(E) Sí... 2 más 2 es 4

(e) No siempre... en informática, las variables pueden adquirir otro valor donde 2 más 2 puede ser tres o diez.

(E) Mmmm... no fue un buen ejemplo. Creo que la lógica me superó.

(e) (Risas)... Sí pero además de ser lógicos eso no significa que no tengamos que ser abiertos.

(E) ¿Cómo es eso?

(e) Claro, una cosa es ser lógicos y que a todo le busquemos una solución de este tipo y otra cosa es que seamos como los caballos... cerrados. Sí... a veces la gente cree que el informático es como una mula que no entiende más allá como vos decías del 2 más 2. El buen informático tiene que tener una inteligencia lateral, no sólo buscar la opción más lógica sino la mejor opción... aquella que es más efectiva.

(E) ¿Alguna otra característica?

(e) Sí, la mente abierta y la paciencia.

(E) Entiendo... además del proyecto que dirige, ¿sabe usted qué otros tipos de productos o servicios desarrolla VATES?

(e) Uh... son muchos... ¿de ahora o de antes te digo?

(E) Si recuerda de antes y de ahora, mejor.

(e) Y de antes... a algunos proyectos le llaman por su nombre y otros tienen su propio nombre. O sea o por clientes o se les da nombre.

(E) Bueno

(e) Emmm... para que está cargando (y se señala la cabeza). De ahora tenemos TRACFONE, KANAV, DIPRECA, TOTAL AUSTRAL en Baires, ARCOR. De antes tenemos los de siempre, SIEMENS, ARCOR también, son muchos... GEOLOG DE Geopatagonia, CTI.

(E) Ahora me gustaría que hablemos de VATES, ¿cómo ve a la empresa hoy?

(e) Bien, consolidada, la empresa está creciendo bien.

(E) ¿Podría compararla con otros del sector?

(e) ¿Para qué? Las comparaciones son malas y poco felices

(E) Simplemente para tener una opinión comparativa, es valioso lo que la gente piensa desde adentro.

(e) A ver veamos...em...dejame que piense un poco...a esta altura de la tarde... en realidad, creo que no todas las empresas certificaron calidad, no todas lograron clientes en el exterior

ni una estructura. Digamos que bien.

(E) Sigamos pensando en VATES, desde su conocimiento, ¿hacia dónde cree que va la empresa? ¿Cuáles son sus objetivos?

(e) Creo que nos estamos preparando para la competencia, el 2006 se viene con artillería pesada... no sé si sabes que viene INTEL, EDS,

(E) Si lo sé. Entonces...

(e) Creo que vamos bien y pero... siempre se puede estar mejor... hay que trabajar

(E) ¿Hacia dónde cree usted que se centran los esfuerzos de VATES?

(e) No sé... a la calidad quizás. Sí, no estoy muy seguro. Creo que a la calidad, hoy si no se tiene calidad, no existís.

(E) Todos estos años que ha estado en VATES, ¿qué fue lo que lo mantuvo unido a la empresa?

(e) Las posibilidades de crecer... a veces es difícil encontrar un lugar donde puedas crecer y bueno, yo estoy satisfecho.

(E) Ajá... ¿usted cree que VATES ofrece buenas oportunidades para sus empleados?

(e) Sí... está en el profesional saber manejarse o no. A mí, esta profesión me dejó mucho... me gusta lo que hago...eso es lo fundamental creo.

(E) Me comentaron colegas suyos que una de las oportunidades que se ofrece hoy es viajar al exterior? ¿Cómo lo ve usted?

(e) Sí, sin duda, pero acá en Argentina y en Córdoba también hay oportunidades, hay que capacitarse y crecer.

(E) Y la última pregunta...

(e) ¿Qué será?

(E) Me gustaría que me dijera ¿cuál o cuáles son los aspectos que se valoran en VATES, que atributos o características tienen valor para VATES como empresa?

(e) La calidad en los desarrollos y la proactividad de la gente... es lo que creo.

(E) Bueno, esto ha sido todo... muchas gracias por el tiempo y por la predisposición

(e) Cuando tengas tabulado, haceme llegar la información.

(E) Bueno.

Entrevista N° 4		
Realizada a: Analista Informático		
Fecha: 27/10/2005	Hora de inicio: 16:00 p.m.	Hora de finalización: 16:20 p.m.

(E) Primero que nada me gustaría que me comentara de qué se trata su trabajo.

(e) Soy analista informático y analizo los requerimientos para ver el impacto de las cosas, escribo los requerimientos, hago la toma de requerimientos con el cliente, eso sería...

(E) ¿Hace mucho que se dedica a eso?

(e) Sí... bah... me parece mucho a mí, tres años.

(E) ¿Y siempre trabajó en VATES?

(e) No, antes trabajaba en Provencred como consultor y después, vine acá con otro proyecto.

(E) Ah... pero cuando estaba en Provencred ¿ya era de VATES?

(e) Sí...sí

(E) Si se pudiese remontar al momento en el que vino de Provencred a VATES, ¿cómo se sintió cuando llegó a VATES?

(e) Bien... o sea... un poco inseguro porque no conocía a nadie prácticamente. Sólo conocía a un PL y al gerente de proyecto.

(E) ¿Hace cuánto tiempo que está en VATES? , desarrollando las tareas acá.

(e) Y hace 9 meses.

(E) O sea que hablamos de un recuerdo bastante cercano

(e) Sí, raro

(E) ¿Qué es raro?

(e) Venir acá, estaba acostumbrado a otra cosa, otra gente, otro proyecto

(E) ¿Y le gusta estar acá en VATES o quiere volver a Provencred?

(e) Y al principio, no me gustaba mucho... ahora me acostumbre, ya está.

(E) ¿Podría recordar algunos aspectos de sus primeros días de trabajo?

(e) Sí... me acuerdo que llegué, bah... ya había venido antes para la entrevista y estaba muy tildado con todo, andaba como colgadísimo. Aparte no entraba en confianza. Siempre es feo los primeros días de trabajo. Me acuerdo que tenía el peor escritorio, la máquina más lenta... y no podía exigir demasiado viste

(E) Hoy como empleado de VATES propiamente dicho... ¿cómo ve a su grupo de trabajo, ¿qué cosas tiene en común?

(e) Bueno...estem...la forma de trabajar, la perseverancia, la paciencia, la negociación. Er... el vocabulario.

(E) Por ejemplo...

(e) Y cuando estas medio lento te dicen que “estás carburando” y cuando no entendés algo “te quedás tecleando”. No sé son un montón...

(E) ¿Por qué la negociación?

(e) Y porque acá tenés que ponerte de acuerdo con el team en las variables a usar, en todo eso. Sobre todo por el tema de lo estándares.

(E) ¿A los Estándares de calidad se refiriere?

(e) Sí, a eso, es que tenemos que seguir una serie de especificaciones técnicas pero desarrollando de acuerdo a unos estándares, que hay que seguir sí o sí.

(E) Ah... que interesante. Y ahora que ya es de VATES, ¿vatesino se le puede decir?

(e) Sí, a veces se dice así. A mí, me parece ridículo.

(E) ¿Por?

(e) No me gusta... yo no soy de nadie, o sea trabajo, pero tampoco soy Juan Vatesino (Risas)...no me gusta... odio eso...

(E) En una expresión que escuché decir a uno de sus colegas.... sigamos... ¿hacia dónde cree usted que va la empresa? ¿Cuáles son sus metas, objetivos?

(e) La verdad no sé... no te digo nada porque no sé.

(E) Además del proyecto en el que está, ¿sabe cuáles son los otros productos y servicios que ofrece VATES?

(e) ¿Cómo?¿ los nombres?

(E) Lo que se acuerde

(e) Sí, son un montón, ahora hay un chico que estaba acá hasta hace dos semanas y ahora está en Miami.

(E) ¿Eso es bueno?

(e) Sí, más vale, pero no tengo pasaporte ni sé mucho inglés.

(E) Ah... claro sin eso no se puede... fundamental.

(e) Sí, fundamental.

(E) Habíamos quedado en los otros productos

(e) Ah... sí. Tracfone ese es de Miami, CTI que está acá al lado, KANAV, y hay varios más, Motorola también. Son muchos. No sé todos igual.

(E) ¿Conoce usted la misión de la empresa?

(e) No....ni ahí.

(E) Está bien, no hay problema...¿Cuáles son las razones que lo mantienen unido a VATES?

(e) Y... yo creo que acá tengo muchas posibilidades de crecer, yo todavía estoy empezando en esto, pero a mí, la verdad que trabajar en un empresa que te lleve al exterior o a otras empresas grandes está bueno. VATES es, una empresa muy reconocida en Córdoba y creo que

ésta es una de las que más esta creciendo. El otro día vi un aviso en Buenos Aires de VATES y pagaban muy bien. Eso significa que hay posibilidades de crecer.

(E) Ah claro... y eso lo alienta... las posibilidades que usted tiene acá.

(e) Sí, es así. Me acordé de otras, deleteá y clickeá. Por ejemplo: "deletea lo que te dije".

(E) Borra lo que te dije.

(e) Sí, eso es.

(E) No sé si alguna vez escucho que los informáticos son individuos especiales, por su forma de ser tan lógica. ¿Qué opinás de esa idea?

(e) Y que sí... es así... al igual que el psicólogo casi no habla dice ajá...mmm...y parafrasea todo lo que uno dice. Es normal. Depende de donde venís, de tu ocupación

(E) Claro... pero quería conocer que pensaba.

(e) Sí.... Seguro.

(E) Por último, ¿cómo ve a VATES hoy?

(e) Para mí, está creciendo. Por eso del aviso, de CMM. Bien la veo.

(E) ¿Y con respecto a otra empresas?

(e) Y depende respecto de quién sea.

(E) De otras empresas del sector, cualquiera que se le ocurra.

(e) Y respecto a algunas bien y a otras, más o menos.

(E) ¿Por qué?

(e) Porque si comparo con Motorola por ejemplo, y a VATES le falta bastante.

(E) ¿En qué aspectos?

(e) Y en tecnología, capacitaciones, y posibilidades. Si vas a Motorola y capaz que estés en proyectos de punta o desarrollos para China por decirte.

(E) Bueno muchas gracias por el tiempo

(e) No, está bien.

Entrevista N° 5		
Realizada a: Desarrollador Informático		
Fecha: 28/10/2005	Hora de inicio: 17:00 p.m.	Hora de finalización: 17:20 p.m.

(E) ¿Me gustaría que me comentara en qué consiste su trabajo?

(e) ¿Como es?...Me dedico al desarrollo de proyectos, programación sería.

(E) ¿Y cuánto tiempo hace que se dedica a eso?

(e) Y hace 2 años

(E) ¿Siempre en VATES?

(e) No, bah... si...estem...como te explico...Primero si em...me buscó VATES pero me mandaron a un cliente, bah dos... y después vine acá.

(E) Ah... claro...ya que me cuenta de clientes... ¿sabe usted cuáles son los productos y los servicios que presta VATES?

(e) Sí... es todo técnico... estem... no se si te sirve

(E) Sí...sí

(e) Bueh... er... tenés muchos... por ejemplo Motorola, Siemens, Tracfonos, Kanav y algunos más.

(E) Ajá.

(e) Y se desarrollan muchas cosas, pero es muy largo de explicar.

(E) Bueno sintéticamente.

(e) Sí... sistemas de administración de diferentes tipos, por ejemplo de requerimientos tableros de comando... y también se hace consultaría... O sea, la empresa adquiere dos o tres recursos ponele y después los vende a otro lado, otra empresa. A mí me vendieron al principio.

(E) ¿Y ahora no?

(e) Sí también pero desarrollo el proyecto del cliente desde acá adentro.

(E) Entiendo. Sería interesante que hablemos de VATES. Por ejemplo... ¿sabe usted cuáles son los objetivos de VATES?

(e) Dame más parámetros.

(E) Digo objetivos, ¿qué quiere lograr la empresa?

(e) Que sé yo che!... eso es a otro nivel.

(E) ¿A otro nivel?

(e) Sí... los jefes tienen esa información, yo las manos al teclado nomás...er...para eso me pagan...y para que las cosas anden.

(E) ¿Y conoce la misión de la empresa?

(e) No, tampoco sé.

(E) Está bien...bueno hablemos acerca de su grupo de trabajo. ¿Cómo está compuesto?

(e) Y somos dejame contar... A, B, C, el PL, si ponele 5 – 6

(E) Bien, y ¿se siente feliz de trabajar con ese grupo?

(e) Sí...depende el día.

(E) ¿A veces no está feliz?

(e) Sí, especialmente cuando hay que trabajar más horas y me apuran o todo anda mal.

(E) ¿No le gusta trabajar más horas de lo establecido?

(e) No... no es que no me guste... a mí me gusta mi trabajo pero tampoco... llega un momento que no te da más la cabeza...uno no es tampoco una máquina.

(E) ¿Siente que le exigen más de la cuenta?

(e) No... estem... hay que cumplir con las cosas pero a veces te apuran porque al de al lado no le salen las cosas el cliente cambio los “requierements” y esto es el team.

(E) El trabajo en equipo.

(e) Sí, el team

(E) Bien, ahora que nombra al equipo, desde su punto de vista, ¿qué puntos tienen en común usted y sus compañeros?

(e) Puntos... ¿cómo puntos?

(E) Aspectos, cualidades personales que comparta usted y su grupo

(e) Y que trabajamos para el mismo cliente, que estamos en la misma sala trabajando, que tenemos el mismo PL...que sé yo... no sé...

(E) Y además de las cuestiones laborales, o técnicas, digo... aspectos personales

(e) Y ninguno porque para mí, cada cual es uno, como que si bien trabajamos en lo mismo, cada uno tiene su forma de ser, no compartimos.

(E) En realidad, le preguntaba porque he hablado con otros colegas suyos y me comentaban que suelen compartir un vocabulario muy particular relacionado a éste, su trabajo

(e) No...si...ah....eso sí. Sí...sí, es verdad...es de toda la empresa capaz... ya... estem... er...no es de mi grupo nomás. También somos detallistas en el trabajo, abiertos y capaces de trabajar a presión.

(E) Está bien... yo me refería a su grupo porque es en el cual usted trabaja

(e) Ajá

(E) Hay una idea con respecto a la gente que trabaja en esta área y que dice que suelen ser lógicos y todo lo ven desde ese punto de vista.

(e) Sí más vale, bueno eso puede ser que comparta con el team... eso sí.

(E) Todas las empresas le dan importancia a ciertos aspectos más que a otros. ¿Qué cree usted que valora su empresa?

(e) Y valora... por ejemplo al cliente porque siempre está primero que nada..., a la calidad...por CMM no se que más decirte...

(E) Está bien...

(E) ¿Qué lo ha mantenido unido a VATES?

(e) Er... las posibilidades que me da.

(E) Sí... posibilidades... ¿en qué sentido?

(e) Y de crecer, VATES creo que ha crecido mucho, suponte ahora tiene gente en Miami, en México, eso está bueno.

(E) Y... ¿cómo ve a la empresa?

(e) Bien... con mucho trabajo.

(E) ¿Cómo la ve con respecto a otros años?

(e) No sé que decirte porque yo no manejo la facturación.

(E) Pero...¿qué cree?

(e) Bien, yo veo que hay muchos proyectos.

(E) Claro...Bueno, le agradezco mucho por la predisposición para la encuesta

(e) ¿Te puedo hacer una sugerencia?

(E) Sí.

(e)Para mí, esto tendría que ser escrito.

(E) ¿Una encuesta?

(e) Es más fácil tabular, vos ponele llegás a tu casa y ahora, tenés que poner a adivinar que te quiso decir con cada cosa. En cambio, agarrás un programita de tabulación y ya está. Hay que ser práctico en la vida.

(E) Sí, es verdad. Muchas gracias por el consejo.

(e) No...de nada.