

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21



PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL

**TALLER PSICOEDUCATIVO PARA LA MEJORA DE LA
COMUNICACIÓN INTERPERSONAL EN LA EMPRESA
“CERRAJERÍA SANCHEZ”.**

LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

LEONEL EMILIANO CASSATARO

2017

RESUMEN:

El presente Trabajo Final de Graduación (T .F. G.) de la carrera de Licenciatura en Psicología implica el desarrollo de un Proyecto de Aplicación Profesional (P .A. P.) en una organización.

Para ello, se realiza un diagnóstico organizacional en una empresa familiar de la Ciudad de Córdoba (Argentina) que permite identificar una problemática de índole comunicacional que altera el funcionamiento del negocio.

Como estrategia de abordaje se propone la realización de un taller psicoeducativo a desarrollarse en 4 encuentros para que los miembros de la empresa trabajando grupalmente y guiados por un profesional (psicólogo organizacional) puedan adquirir conocimientos y habilidades para la resolución de la problemática.

Palabras clave: Diagnóstico Organizacional- Empresa familiar-Comunicación-Taller.

ABSTRACT:

The present Final Graduation Work of the career of Psychology implies the development of a Professional Application Project in an organization.

For this, an organizational diagnosis is made in a family business in the City of Córdoba (Argentina) that allows identifying a problem of a communicational nature that alters the operation of the business.

As a strategy of approach, it is proposed to conduce a psychoeducational workshop, developed in 4 meetings so that, the members of the company, working in group and guided by a professional (organizational psychologist) can acquire knowledge and skills to solve the problem.

Key words: Organizational Diagnosis-Family Business-Communication-Workshop.

INDICE:

Introducción	4
Antecedentes	5
Objetivos	8
Marco Teórico	9
Relevamiento institucional	20
Metodología	22
Propuesta	33
Conclusión	52
Bibliografía	53
Anexos	55

INTRODUCCIÓN:

El presente Trabajo Final de Graduación (T .F. G.) corresponde a la materia Seminario Final de la carrera de Licenciatura en Psicología perteneciente a la Universidad Empresarial Siglo 21.

El mismo consiste en la realización de un Proyecto de Aplicación Profesional (P .A. P.) que se desarrolló en la empresa “Cerrajería Sánchez” para dar respuesta a una necesidad detectada a partir de un relevamiento institucional.

La principal problemática que se pudo observar fué a nivel de la comunicación dentro de la organización, la cual, dificulta la coordinación de los procesos de trabajo, generando complicaciones o problemas laborales entre los miembros de la institución.

Griffin y Moorhead (2010) definieron la comunicación como “el proceso social en el cual dos o más partes intercambian información y comparten significados” (p. 278).

Desde la psicología se pretende abordar la problemática detectada por medio de talleres psicoeducativos, los cuáles, implican diferentes intervenciones que tienen la finalidad de modificar pensamientos, emociones y comportamientos disfuncionales de las personas a las cuáles están dirigidos, para poder mejorar la calidad de vida de las mismas, así como, de la organización como un todo (Fiorentino Alferillo y Labiano Cavagnaro, 2008).

En caso de que no interviniera la psicología en dicha problemática, las consecuencias negativas que se podrían mencionar son: dificultades en la coordinación de los procesos de trabajo y al momento de compartir información, generándose menor productividad, problemas interpersonales, baja motivación, etc. Mientras que la intervención de la psicología permitiría el logro de una acción coordinada por parte del personal hacia el logro de las metas organizacionales, dando como resultado mayor productividad y un mejor entorno laboral.

ANTECEDENTES:

Luego de una revisión de la literatura científica se encontraron como antecedentes una serie de estudios que fueron apropiados para el desarrollo del constructo “comunicación”.

El 1º antecedente es una investigación publicada por Arras Vota, Jáquez Balderrama y Fierro Murga (2008) como “Comunicación y cambio organizacional”, que tuvo como objetivo estudiar la incidencia de las estrategias comunicacionales en el cambio organizacional de una institución de salud en Chihuahua, México. Para conocer la modificación de la perspectiva del personal en relación a los mensajes de las circulares abiertas (carteles) que los directivos usan para comunicarse con el plantel, se aplicaron cuestionarios al personal de la organización en 3 momentos (2004,2007 y 2008). Como conclusión, se consideró que la estrategia mencionada anteriormente permitió modificar los procesos laborales según las exigencias y necesidades institucionales, puesto que las circulares permitían transmitir información sobre la importancia del cambio organizacional, invitar al personal a participar del mismo, así como a reconocer sus esfuerzos y a compartir con los directivos el significado que tienen sobre vida institucional (Arras Vota et al.,2008).

El 2º antecedente es un trabajo que realizó Gon (2003) denominado “Problemas de las empresas de familia desde la perspectiva de los recursos humanos” que tuvo como objetivo conocer diversas temáticas de las empresas familiares como: ventajas y desventajas, comunicación, sucesión del management, planificación estratégica y técnicas de administración de recursos humanos. Para el cumplimiento de dicha finalidad, realizó una serie de entrevistas semi-estructuradas y de encuestas a los dueños y al personal de Recursos Humanos de 7 pymes (pequeñas y medianas empresas) familiares ubicadas en la provincia de Santa Fé. El estudio reveló diferentes resultados, entre los que se destacan a los fines del presente trabajo: las dificultades de comunicación que existen en las empresas familiares, como por ejemplo: la falta de claridad, la escasez de información, la inexistencia de buenos canales de comunicación, etc. (Gon, 2003).

El 3º antecedente es un estudio realizado por Díaz Guzmán y Fuentes García (2013), “La comunicación en la empresa familiar, principal elemento en la preservación de la armonía familiar”; que tuvo como objetivo el análisis y la identificación de la influencia que tiene la comunicación sobre la armonía en las empresas familiares de Tehuacán (México). Para dicho trabajo, previo examen de la bibliografía científica y considerando la cultura familiar y empresarial de México, se elaboró un instrumento (cuestionario), el cual fue aplicado a 342 empresas familiares de Tehuacán. Entre los diversos resultados obtenidos se destacan: a) la mejora en los sistemas comunicacionales de dichas organizaciones incide positivamente en el nivel de armonía (el cuál, es un elemento clave en el éxito de este tipo de empresas) y b) la herramienta que favorece dicha incidencia es el protocolo familiar, el cual consiste en formalizar los canales de comunicación a través de la instauración de reglas claras (Díaz Guzmán y Fuentes García, 2013).

El 4º antecedente es un trabajo elaborado por Doderó (2005) titulado “Investigación sobre la empresa familiar en Latinoamérica”, cuya finalidad fué diagnosticar la situación de las empresas familiares latinoamericanas. Para dicha investigación, se realizaron encuestas a 661 integrantes de este tipo de organizaciones pertenecientes a diferentes países: Argentina, Bolivia, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Paraguay y Perú. Entre las principales conclusiones podemos destacar la que hace referencia a las principales problemáticas relacionadas con el hecho de trabajar con familiares; entre ellas: dificultades de comunicación, dificultades de coordinación y la falta de una clara asignación de tareas y responsabilidades. Estos 3 problemas son los más importantes generadores de conflictos familiares (Doderó, 2005).

El último antecedente es un trabajo desarrollado por Gómez Aguilar (2007), denominado “La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas”. El objetivo del estudio era demostrar que los medios de comunicación (por ejemplo: las publicaciones periódicas) proporcionan información de gran importancia para los miembros de la organización, mejorando la productividad individual y colectiva. En un primer momento se realizaron encuestas y entrevistas para determinar las necesidades de información de miembros de empresas andaluzas, y en un segundo momento se realizaron envíos de información a 50 empleados por un período

de 5 meses. Y a posteriori, se evaluaron los resultados. Como conclusión, se determinó que brindar información a los integrantes de las empresas, produce una mejora en la productividad y mayor satisfacción personal (Gómez Aguilar, 2007).

OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL:

* Mejorar la comunicación entre el personal de la empresa “Cerrajería Sánchez” a través del diseño de un taller psicoeducativo.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

*Estimular la autorreflexión sobre el proceso comunicacional en la empresa para la detección de problemáticas o barreras en el mismo.

*Promover el análisis de la principal problemática comunicacional en la empresa para la identificación de sus causas y sus consecuencias.

*Fomentar la creación y selección de propuestas de resolución (soluciones) a la problemática comunicacional detectada.

*Impulsar la generación de un programa de acción (proyecto) de una de las soluciones elaboradas para su implementación.

MARCO TEORICO:

DIAGNOSTICO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

El ser humano necesita producir bienes y servicios para poder satisfacer sus necesidades, y por ende, sobrevivir. Por ello, conforma organizaciones por medio de las cuáles coopera con sus semejantes para el logro de metas que no podría alcanzar de manera individual (Chiavenato, 2000).

Al transcurrir la vida del hombre dentro de las organizaciones, adquiere gran relevancia el papel del psicólogo organizacional, quien formado en conceptos y herramientas de la psicología, los aplica a las instituciones para facilitar el logro de sus objetivos y el desarrollo organizacional.

El Desarrollo Organizacional es definido como “un proceso de cambio planificado de la organización para el que es necesario en primer lugar: conocer la situación por la que atraviesa la empresa y luego: evaluar los resultados de los cambios propuestos e implementados” (Rodríguez, 1999, p.38).

Las organizaciones se encuentran en constante adaptación debido a los cambios que se generan tanto en el contexto interno (los procesos psicosociales) como externo (la interacción con otras organizaciones). Para lograr sus objetivos, primero tienen que conocer sus circunstancias, y después, en base a dicho conocimiento, actuar.

Para realizar lo mencionado anteriormente, es de importancia la elaboración de un Diagnostico Organizacional, que implica “el análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo” (Rodríguez, 1999, p.38).

El psicólogo organizacional tiene a su disposición distintos modelos de análisis o de diagnóstico organizacional. Éstos están conformados por diferentes conceptos y variables que están interrelacionadas y que permiten dar una descripción del funcionamiento de una organización.

El modelo que se utilizará para el presente trabajo es el de Schlemenson (1998), el cuál, considera 7 dimensiones para poder elaborar un diagnóstico organizacional:

1) El Proyecto en que se sustenta la organización: implica la concreción de una idea que hace referencia a algo que pueda ser creado (como un bien o un servicio) y que pueda satisfacer necesidades de terceros (individuos, grupos u organizaciones). El mismo debe tener las siguientes características: debe dar respuesta a necesidades de las personas, ser coherente, explícito y compartido (por los integrantes de la organización).

2) Tarea y Tecnología: por tecnología se entiende a: A) los equipos y recursos materiales que se necesitan para hacer las tareas. B) los conocimientos que se necesitan para poder usar dichos equipos y recursos materiales.

3) Estructura Organizativa: Schlemenson (1998) la define como: “un sistema interrelacionado de roles oficialmente sancionados que forman parte del organigrama y de la definición de funciones y responsabilidades” (p. 40).

4) Integración Psicosocial: implica las relaciones entre pares (nivel horizontal) y las relaciones entre superiores y subordinados (relación vertical).

5) Sistema Político: grupos de interés o grupos significativos de poder que se organizan de manera espontánea y paralela al sistema de autoridad formal de una organización (el cuál, se encuentra predeterminado por la estructura organizativa). Hay intercambios y negociaciones entre dichos sistemas.

6) Contexto: la dinámica interna de la organización es afectada por la interacción e intercambio con el contexto.

7) Condiciones de trabajo: están relacionadas con la satisfacción y realización de los integrantes de una institución, lo cual condiciona su compromiso con su labor y con la organización. Se centra en: A) el tratamiento justo y equitativo, que incluye: el salario, el confort y la salubridad, las posibilidades de participación y de realización personal, etc. B) Dar relevancia a la realización personal y el uso del potencial creativo de los empleados.

Teniendo en cuenta que la institución sobre la cual se trabajó en el P. A. P. (Proyecto de Aplicación Profesional) es una empresa familiar, a continuación se desarrollará dicha temática.

EMPRESA FAMILIAR:

Las sociedades actuales están conformadas por diversas organizaciones, donde las personas transcurren su día en varias de ellas. La organización puede ser definida como “el conjunto interrelacionado de actividades entre dos o más personas que interactúan para procurar el logro de un objetivo común, a través de una estructura de roles y

funciones, y en una división del trabajo” (Krieger, 2001, p. 3). Las organizaciones son consideradas sistemas abiertos, puesto que funcionan dentro de un entorno, el cuál, es una fuente de recursos para ellas, pero también de amenazas para su existencia (Chiavenato, 2000). Un elemento de importancia a destacar en la definición es la comunicación o interacción entre los individuos, puesto que sin ella no sería posible la coordinación de las distintas actividades tendientes a la consecución de un objetivo.

Según Chiavenato (2000), las organizaciones se pueden clasificar de acuerdo a su objetivo en organizaciones con ánimo de lucro (por ejemplo: las empresas) y sin ánimo de lucro (las organizaciones benéficas, las ONG). La empresa implica la integración de recursos humanos y no humanos (financieros, tecnológicos, etc.) para lograr las ganancias necesarias (a partir de la producción y comercialización de bienes y servicios) que permitan el autosostenimiento.

La empresa familiar:

Leach (1996) “considera empresa familiar a aquella que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar” (p. 22). Según Leach (1996), las empresas familiares están constituidas por 2 sistemas: la empresa y la familia, que son muy diferentes en estructura de valores y en aquellos aspectos que definen las relaciones entre las personas en cada sistema. En la empresa familiar confluyen los 2 sistemas, confiriéndole características peculiares que la distinguen de otras clases de empresas.

El Sistema familiar: Dicho sistema presenta los siguientes rasgos:

- * Es un sistema basado en la vinculación emocional y los lazos afectivos entre sus miembros.
- * Los comportamientos en las interacciones familiares se encuentran afectados por el subconsciente (por ejemplo: la necesidad que tienen los padres de ser más fuertes que sus hijos).
- * La introversión: puesto que se fomentan los valores de lealtad, protección y educación de sus integrantes.
- * La presencia de una estructura conservadora con propensión a mantener el equilibrio familiar minimizando el cambio.

El Sistema empresa: Presenta las siguientes características:

* Implica un sistema de base laboral: se instituyen relaciones contractuales donde el personal realiza tareas a en función de una remuneración pactada de antemano.

*Las conductas en las relaciones laborales están determinadas concientemente.

*La extroversión: está orientada hacia el mundo exterior ya que produce bienes y servicios para el mercado.

* Tiene una estructura con tendencia a aprovechar y promover el cambio para poder sobrevivir.

Leach (1996) plantea que en las empresas familiares dichos sistemas se superponen y son interdependientes (a diferencia de las empresas colectivas donde son incompatibles e independientes), y como sus objetivos y valores son distintos, se generan conflictos y tensiones propios de este tipo de instituciones, los cuáles, se pueden minimizar o reducir su impacto, más no eliminar completamente. Para ello, se tiene que conseguir un “adecuado equilibrio” entre los sistemas que posibiliten conducir la empresa sin perturbar la armonía familiar, y es éste el desafío de las empresas familiares.

COMUNICACIÓN:

Definición: entre las muchas definiciones sobre comunicación que se pueden encontrar, dos que muestran una clara coincidencia son las siguientes: “la transferencia y la comprensión de un significado” (Robbins y Judge, 2009, p.351) o “el proceso social en el cual dos o más partes intercambian información y comparten significados”(Griffin y Moorhead, 2010, p. 278).

Para Robbins y Judge (2009) el ruido en la comunicación (lo que se denomina como barreras para una comunicación eficaz) puede constituir una fuente de conflictos, que puede aumentar ya sea cuando hay muy poca o demasiada comunicación, debido a las diferentes fuerzas opositoras que ocasiona.

Propósitos de la comunicación en las organizaciones:

Según Griffin y Moorhead (2010) la comunicación tiene diversas funciones dentro de las organizaciones, entre las que podemos nombrar:

- * Coordinar y orientar las acciones de las diferentes partes que conforman una organización hacia el logro de las metas institucionales.
- * Compartir información sobre las metas organizacionales (que da un propósito y una dirección al personal), las tareas específicas que tienen que realizar las personas (instrucciones que señalan los deberes de cada puesto), los resultados de sus acciones (como ocurre en las evaluaciones de desempeño, lo que a su vez estimula la motivación) y por su incidencia en el proceso de toma de decisiones (la información permite delimitar problemas, valorar alternativas, ejecutar decisiones y evaluar resultados).
- * Permitir la expresión de sentimientos y emociones (como la frustración y la satisfacción de las necesidades sociales que tienen las personas por formar parte de un colectivo).

Proceso de la comunicación: implica el ciclo que vincula al emisor con el receptor y viceversa y que permite la transferencia y comprensión de significados (Griffin y Moorhead, 2010). Tanto Griffin y Moorhead (2010) como Robbins (1996) y Robbins y Judge (2009) señalan que el mismo está compuesto por distintas partes o elementos como:

-Fuente o Emisor: hace referencia a la persona, grupo u organización responsable de codificar un mensaje, puesto que está interesado en transmitir algo a otro lado.

-Codificación: es el mecanismo por medio del cual un mensaje se traduce de una idea a símbolos que se pueden transmitir.

-Mensaje: es aquello que se comunica, o sea, el producto físico real resultado de la codificación realizada por el emisor. Por ejemplo: cuando uno habla, lo que dice es el mensaje; cuando uno escribe, lo escrito es el mensaje.

- Canal: es el medio a través del cual viaja (o se transmite) el mensaje. Ejemplos: conversaciones cara a cara, conversaciones telefónicas, correo electrónico, cartas, memorandos, volantes, boletines, informes generales, Pueden ser formales (son fijados por la organización para comunicar mensajes que se relacionan con las tareas y que siguen la cadena de mando) o informales (son aquellos medios surgidos de elecciones individuales a partir de los cuales se transmiten mensajes personales o sociales).

-Decodificación: hace referencia al proceso a partir del cual el receptor traduce e interpreta el significado del mensaje.

-Receptor: es a quien está dirigido el mensaje (persona, grupo u organización).

-Ruido: hace alusión a las interrupciones (barreras) que se pueden dar en cualquier lugar del proceso comunicacional, distorsionándolo e interfiriendo en la claridad de aquello que se transmite.

-Retroalimentación: es aquel proceso donde el receptor regresa un mensaje a la fuente indicándole que recibió y entendió el mensaje original. Por ejemplo: a través de una llamada telefónica o una respuesta verbal o escrita.

Métodos de comunicación empleados en las organizaciones:

Algunos autores como Griffin y Moorhead (2010) sostienen que hay 3 métodos de comunicación que se usan en las instituciones y que están relacionados entre sí:

*Escrita (cartas, informes, mails, manuales, memorandos).

*Oral (intercambios informales, conversaciones relacionadas con las tareas, presentaciones formales, charlas de grupo).

*No verbal (aquellos mensajes que se transmiten a través de la distancia o el espacio físico entre la fuente y el receptor, la entonación de las palabras, el movimiento del cuerpo o las expresiones faciales).

Dirección de la comunicación:

Para Robbins y Judge (2009) la comunicación puede fluir de manera:

* Vertical: ésta a su vez se subdivide en:

-hacia abajo: es la comunicación que se establece entre un determinado nivel de una organización o grupo (como líderes o gerentes) hacia otro nivel inferior (empleados), con la finalidad de asignar objetivos y tareas, brindar retroalimentación sobre el desempeño e información sobre políticas, procedimientos y problemas.

-hacia arriba: es aquella que se dirige hacia un nivel superior de la organización (o grupo), con la intención de dar retroalimentación, proporcionar información sobre el progreso en las metas fijadas, los problemas existentes.

* Lateral u horizontal: es aquella que se da entre integrantes del mismo grupo de trabajo o de grupos de trabajo del mismo rango, entre gerentes del mismo nivel o entre cualquier tipo de personal equivalente en lo horizontal. La misma sirve para favorecer la coordinación de las tareas, y por ende, economizar tiempo.

Redes de comunicación:

Según Robbins, (1996) constituyen los canales a través de los cuales la comunicación circula, y ellos pueden ser:

- Las Redes o canales formales: son aquellas comunicaciones (usualmente verticales) vinculadas con las tareas y que siguen la línea de autoridad. Dentro de las redes formales de grupos pequeños se pueden encontrar: la cadena (que sigue de manera rígida las líneas de

mando de carácter formal), la rueda (donde el líder actúa como el punto de encuentro de las diferentes comunicaciones de todo el grupo) y la de todo canal (donde se comunican entre sí todos los integrantes del grupo).

- Las Redes o canales informales (también llamadas rumores): pueden moverse libremente y en cualquier dirección y saltar los niveles de autoridad (constituyéndose en medios extraoficiales) para satisfacer necesidades sociales de los individuos y facilitar la ejecución de actividades.

Las barreras a la comunicación eficaz:

Robbins y Judge (2009) sostienen que existen barreras para una comunicación adecuada (donde los mensajes son entendidos), las cuáles, determinan condiciones potenciales para el origen de diferentes conflictos. Griffin y Moorhead (2010) definen la fidelidad de la comunicación como “el grado de correspondencia entre el mensaje que la fuente desea transmitir y el mensaje que el receptor entiende” (p.293). Esta última puede disminuir debido a problemas que se presentan en cualquier punto del proceso comunicacional y que se describirán a continuación:

*Fuente:

- Robbins y Judge (2009) describen el filtrado selectivo. El mismo ocurre cuando el emisor de forma intencionada manipula la información para que el receptor la vea de modo más favorable como es el caso de los subordinados que suelen decir a sus superiores lo que desean escuchar ya sea para agradecerles o por miedo a darles malas noticias.

- Aamodt (2010) habla de problemas comunicacionales originados cuando el mensaje enviado por el emisor no era realmente lo que quería enviar. Esto ocurre cuando no se sabe lo que se quiere decir (porque no se pensó bien aquello que se quería comunicar; por ejemplo: cuando atiende la máquina contestadora y se deja un mensaje) ni cómo decirlo (se carece de adecuadas habilidades de comunicación interpersonal o de escritura).

*Mensaje:

-La escasez de información o comunicación: Griffin y Moorhead (2010) consideran que se da cuando el emisor brinda al receptor información insuficiente (porque supone que el receptor no necesita toda la información para captar el mensaje), lo que puede dejar el mensaje sin sentido o provocar malinterpretaciones. Ejemplos de ello se pueden encontrar cuando se usan correos electrónicos o de voz (donde se suelen utilizar mensajes concisos) o cuando el gerente considera que no es necesario decirle al empleado todas las fuentes de información que se utilizaron para su evaluación, impidiendo que el subordinado pueda explicar de forma precisa su desempeño si realmente las conociera

-Sobrecarga de información: es cuando la información que recibe el receptor supera o excede su capacidad de procesamiento, por ende, selecciona, olvida o ignora datos ;lo que ocasiona una comunicación ineficaz por pérdida de información (Robbins y Judge, 2009).

*Codificación y Decodificación:

-La falta de una experiencia común (con los símbolos que expresan el mensaje) entre emisor y receptor que les permita codificarlos y decodificarlos del mismo modo. Este tipo de problemas

es común observarlos con individuos que hablan diferentes idiomas o incluso el mismo, pero que provienen de distintas culturas o países (Griffin y Moorhead, 2010).

- Problemas del lenguaje (verbal y no verbal): suceden cuando la gente atribuye diversos significados a las mismas palabras o señales no verbales (según la edad, antecedentes culturales, el género y la educación), o cuando al transmitir un mensaje no hay congruencia entre el lenguaje verbal y no verbal, o por el uso que hace un grupo determinado de la jerga o lenguaje técnico-especializado del cual el receptor no tiene conocimiento (Griffin y Moorhead, 2010).

- Vaguedad o ambigüedad al transmitir un mensaje. No se es concreto en el uso de las palabras u oraciones (Aamodt, 2010). Ejemplo: el emisor piensa volver en 3 horas, pero en vez de decirlo de esa forma codifica y transmite la frase “vuelvo pronto” al receptor, quien lo decodifica como “en 10 minutos vuelve”.

*Retroalimentación: según Griffin y Moorhead (2010) el objetivo de la retroalimentación es la verificación, que implica que el receptor le comunica al emisor que recibió el mensaje y el grado en que lo ha entendido. Dos problemas se pueden generar si falta la retroalimentación:

- Si el emisor necesita mandar otro mensaje que depende de la verificación del primero, no va a poder enviar un segundo mensaje y se verá obligado a reenviar el primero.

-el receptor actúa según el mensaje sin verificar; si no lo entendió bien, probablemente sea inapropiada la acción que ejecute.

*Canal: Aamodt (2010) refiere que los mensajes se pueden comunicar de diversas formas: oral, no verbal, por medio de un tercero, o a través de un medio escrito como un memorándum, un boletín, una carta o un correo electrónico. Según el canal que se utilice, un mismo mensaje puede interpretarse de distintos modos, y por ende, generar problemas en la comunicación. Por ejemplo: transferir, reprender o despedir a un empleado por mensaje de texto, y no en una conversación cara a cara.

*Receptor:

-Emociones: la manera en que se sienta el receptor, afecta la interpretación que hace de la información que recibe (Robbins y Judge, 2009).

-Capacidad cognoscitiva: cuando una persona no es lo suficientemente inteligente como para entender el mensaje recibido, como por ejemplo un chiste (Aamodt, 2010).

-Prejuicios o juicios de valor: si el mensaje recibido por el receptor refuerza sus creencias, hay mayor probabilidad de que le preste atención y lo crea; si las desafía, quizás lo deseché. Por ejemplo: cuando uno desecha cualquier información de índole positivo sobre una persona que se odia tanto, y viceversa. (Griffin y Moorhead, 2010).

-Credibilidad de las fuentes del mensaje: hay mayor probabilidad de que el receptor atienda y crea el mensaje, si percibe al emisor como un experto en el área; o que ignore el mensaje si no siente respeto por la fuente (Griffin y Moorhead, 2010).

-Ineficaz estilo de escucha: el receptor no presta atención a lo que dice el emisor (por una cuestión de atención selectiva solo escucha una parte del mensaje porque su mente divaga en otros temas más afines a sus intereses) o habla por encima de lo que comenta el emisor sin

permitirle terminar de expresarse -como una manera de monopolizar la conversación- (Griffin y Moorhead, 2010).

TALLER PSICOEDUCATIVO:

El taller psicoeducativo se muestra como una adecuada intervención para la problemática comunicacional detectada en la institución, a partir del relevamiento realizado en la misma.

Por ende, el presente Trabajo Final de Graduación (T. F. G.) se desarrolló bajo la modalidad de un taller psicoeducativo.

Según Fiorentino Alferillo y Labiano Cavagnaro (2008), el taller psicoeducativo constituye un tipo de intervención psicológica que se dirige a diferentes grupos etáreos y que se desarrolla en diferentes ámbitos (clínico, educacional, comunitario y organizacional), donde es posible la reflexión y el aprendizaje grupal para modificar pensamientos (creencias) emociones y comportamientos, con la intención de obtener mejoras en las estrategias de comunicación interpersonal y de promover comportamientos prosociales y entornos más saludables.

Para Ezequiel Ander-Egg (1999), el taller consiste en una manera de enseñar y de aprender en grupo a partir de la elaboración de “algo”; es decir, conlleva un aprender haciendo en torno a la ejecución de una tarea común y una metodología de corte participativa y grupal.

Entre las características más importantes enumeradas por Ander-Egg (1999) respecto al taller, se pueden destacar las siguientes:

a) Es un aprender haciendo: lo cual implica:

-Superar la tradicional separación entre teoría y práctica, para integrarlas mediante la ejecución de un proyecto de trabajo.

- Los participantes se apropian del saber (conocimientos teóricos y prácticos) principalmente mediante la acción/reflexión respecto a un trabajo que se desarrolla grupalmente, en vez de ser meros receptores pasivos de contenidos previamente elaborados, dados solamente a partir de una clase magistral.

- Tiene un carácter paidocéntrico: no se centra en el que enseña sino en el que aprende, quien se responsabiliza por su proceso de aprendizaje, el cual, es personal.

b) Es una metodología participativa: se necesita que todos los talleristas (facilitador o coordinador y los participantes) participen de manera activa en el taller, realizando aportes para cumplir determinadas tareas que ayuden a resolver ciertos problemas definidos.

c) Exige redefinir los roles de los talleristas (si se compara esta modalidad con la educación tradicional) puesto que se organizan en torno a la co-gestión. El coordinador o facilitador cumple la función de estimular, asesorar y orientar. Mientras que los participantes se posicionan como sujetos de su propio aprendizaje guiados por la ayuda teórica y metodológica del coordinador.

d) Es una pedagogía de la pregunta. La educación tradicional se basa en una pedagogía de la respuesta, donde el conocimiento es adquirido en los libros o transmitido por otra persona. Pero en el taller se llega al conocimiento de las cosas mediante una actitud científica que consiste en la formulación de problemas (interrogantes) y la búsqueda de soluciones o respuestas para los mismos.

e) Implica y exige un trabajo grupal: en el taller se desarrolla un proyecto que persigue objetivos en común para los participantes (como la resolución de algún problema que los afecta), por ende, éstos deben trabajar de manera cooperativa y conjunta (a través de un proceso de toma de decisiones en grupo).

El proceso de resolución de problemas y de toma de decisiones:

Es importante aclarar que este proceso o técnica de resolución de problemas y de toma de decisiones en grupo es fundamental para la obtención de los objetivos y metas del taller y que hace referencia a aquellas decisiones y resoluciones que se caracterizan por un análisis previo de la situación, que posteriormente llevan a actuar de una forma determinada, y no aquellas de carácter implícito que uno suele realizar individualmente sobre su vida personal (Ander-Egg, 1999).

Si tener problemas es no conocer qué acciones hacer para conseguir algo que se quiere o superar una dificultad o situación, entonces la resolución de problemas es descubrir la manera de realizar una serie de acciones haciendo uso de instrumentos y medios para conseguir una meta u objetivo de modo deliberado, y la toma de decisiones es seleccionar (entre varias disponibles) una alternativa de actuar para resolver un problema o dificultad, luego de haber evaluado los factores involucrados y las distintas opciones (Ander-Egg, 1999).

El mencionado proceso es guiado y transmitido por el facilitador o coordinador para que los participantes se apropien del mismo y trabajen en equipo para la exploración de diversas alternativas de solución a su dificultad.

Según Ander-Egg (1999) dicho proceso de resolución de problemas y de toma de decisiones está conformado por una serie de pasos:

-Definición del problema (¿De qué se trata?).

-Análisis del problema (¿Por qué es así?).

-Generación de alternativas, elaboración de soluciones (¿Cuáles son las posibilidades a escoger?) y la toma de decisiones (¿Qué alternativa o solución elegir para remediar el problema?)

-El programa de acción (¿Qué hacer?), que implica preparar o programar lo que se va a hacer para concretar en la realidad la alternativa elegida.

Las técnicas:

Para que el grupo pueda atravesar de manera adecuada los pasos del proceso mencionado anteriormente se requiere el uso de diversas técnicas o estrategias que lo faciliten.

Blake (2001) las clasifica de la siguiente manera:

a) Técnicas de exposición verbal: usan la expresión oral para exponer diferentes puntos de vista o transmitir conocimientos. Se dividen en 2:

*Exposición dialogada: es aquella donde la exposición del instructor se estructura en base a los aportes que realizan los participantes del taller.

*Presentación centrada en el discurso del expositor: es aquella donde el expositor ha preparado previamente su discurso, el cual, expone en el taller.

b) Técnicas verbales grupales: permiten que los participantes intercambien ideas y experiencias, realicen una puesta en común para sacar conclusiones y conceptos relevantes. Se dividen en 3:

*Pequeño grupo de discusión: hace referencia a cuando un grupo debate un tema o problema, y a posteriori un representante del mismo transmite las conclusiones durante la puesta en común.

*Diálogos simultáneos: se analiza un tema en parejas y luego uno de los miembros expone las conclusiones.

*Mesa redonda: un grupo de especialistas trata un tema siendo coordinados por una persona. Al final, el grupo es interrogado por el público.

c) Simulaciones: aquellas actividades que se caracterizan por modelizar una realidad de la cual se quiere aprender. Se dividen en 3:

*Juego de roles: una situación es representada por los talleristas.

*Estudio de casos: se muestra una situación al grupo, el cual, debe detectar información importante, extraer soluciones/conclusiones/ideas, las que se exponen en la puesta en común.

*Juegos varios: el grupo debe intentar resolver una tarea (la cual tiene un formato de juego) para poder extraer ideas o discutir situaciones reales.

d) Aprendizaje de habilidades: la enseñanza de habilidades tiene como principio el aprender-haciendo con los instrumentos de trabajo mediante la guía de un instructor.

RELEVAMIENTO INSTITUCIONAL:

RESEÑA HISTÓRICA:

La “Cerrajería Sánchez” es un negocio que surgió por iniciativa de 2 socios quienes son parientes (cuñados) y que, a los fines de respetar los principios de anonimato y confidencialidad, se denominaron Señor “X” y Señor “Y”.

El Señor “X” trabajaba como empleado de una cerrajería, mientras que el Señor “Y” era operario en la fábrica Renault.

En el año 95 el Señor “X” pide el retiro voluntario, por el cuál recibe una indemnización; en la misma época, el Señor “Y”, ante la falta de pago por parte de su empleador, decide acordar con el mismo una indemnización a cambio de su renuncia.

Ante la falta de oportunidades laborales, los dos deciden aunar esfuerzos y recursos para crear su propio negocio: “Cerrajería Sánchez”, ubicada en General Alvear 393, Barrio Centro (le pusieron ese nombre porque el Señor “X” ya era conocido en el ambiente de lo cerrajeros y por muchos clientes).

Con el correr de los años fueron perfeccionándose y actualizándose por medio de cursos y compra de nuevos equipamientos, además de conseguir nueva clientela a partir de sus buenos precios (que les permitieron ganar varias licitaciones) y de los contactos del Señor “X”.

Al comienzo, el negocio estaba conformado por los dueños y 2 familiares más: el hermano y el sobrino del Señor “X”, quienes en el 2004 se retiran del negocio por falta de acuerdo en asuntos relacionados con la marcha del negocio. Para reemplazarlos se incorporaron 3 parientes: 2 hijos del Señor “X” y la hija mayor del Señor “Y”.

En el 2008 uno de los hijos del Señor “X” deja el local por asuntos personales, pero es reemplazada por la hija menor del Señor “Y”. Plantel que se mantiene hasta la actualidad.

VISIÓN:

Crecer como empresa a partir de la obtención de una cartera de clientes más amplia a través de la adaptación a sus necesidades, la actualización permanente en cuanto a conocimientos y la incorporación de nuevas tecnologías.

MISIÓN:

El personal de la empresa “Cerrajería Sánchez” es el responsable de proporcionar excelentes precios y una atención rápida, oportuna y de calidad a los clientes, para lograr su satisfacción.

ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN:

La institución no posee organigrama formal, pero se puede elaborar uno a partir de la información recolectada.



SERVICIOS QUE PROVEE:

Servicios de cerrajería del hogar (incluye: muebles, armarios, escritorios, puertas, ventanas y candados) y del automotor (sólo copias de llaves).

PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA:

Venta de cerraduras, candados, picaportes, manijas para muebles, bocallaves y caja fuertes.

METODOLOGIA:

En el presente Trabajo Final de Graduación, cuya finalidad es la realización de un PAP (Proyecto de Aplicación Profesional), se realizó un estudio exploratorio-descriptivo con una metodología cualitativa/cuantitativa.

En una primera fase se realizó un estudio exploratorio, el cual, según Vieytes (2004) “... responde a la necesidad de lograr claridad sobre la naturaleza del problema o de alguna de las variables o aspectos en él implicados, buscando lo nuevo por sobre la confirmación de lo que ya sabemos” (p.90). Para ello, se utilizó una metodología cualitativa (utilizando como técnicas de recolección de datos: la entrevista semiestructurada y la observación sistemática), que se caracteriza por “su intención de entender los acontecimientos, acciones, normas, valores, etc. desde la perspectiva de los propios sujetos que los producen y experimentan” (Vieytes, 2004, p. 613).

En una segunda fase se realizó un estudio descriptivo, el cuál, “... mide, evalúa o recolecta datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” (Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista Lucio, 2006, p. 597), con una metodología cuantitativa (utilizando como técnica de investigación la encuesta). Esta metodología “busca un conocimiento sistemático, comprobable y comparable, medible cuantitativamente y replicable; procura la explicación de los fenómenos y eventos del mundo natural y el social, y la generalización de las conclusiones” (Vieytes, 2004, p. 42).

Se hizo de esta manera puesto que Rodríguez (1999) aconseja realizar antes alguna entrevista para poder elaborar un cuestionario con preguntas comprensibles para los miembros de la organización y pertinentes a la situación que atraviesa la misma, con la finalidad de poder realizar un diagnóstico organizacional.

PROCEDIMIENTO:

Para acceder a la institución, se solicitó permiso a uno de los socios-gerentes. Se visitó el negocio en 3 ocasiones (de 3 horas de duración cada visita), en las cuáles se realizaron observaciones directas, una entrevista semi-estructurada al informante clave (la hija

mayor del Señor “Y”) y se aplicaron cuestionarios autoadministrados al resto del personal.

TECNICAS E INSTRUMENTOS:

Se utilizaron diversas técnicas (con sus respectivos instrumentos) para recolectar datos sobre la organización. Entre ellas: la entrevista semi-estructurada (instrumento: guía de pautas), la encuesta (instrumento: cuestionario) y la observación directa no participante u observación natural (instrumento: grilla de observación).

La entrevista semi-estructurada se basa “en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas)” (Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista Lucio, 2006, p. 597). Para el diseño de la misma se tuvieron en cuenta los siguientes ejes temáticos: Proyecto, estructura organizativa, tareas y tecnología, condiciones de trabajo, integración psicosocial, sistema político y contexto (Ver anexo 1: modelo de guía de pautas).

La encuesta, según Quivy (2005) “consiste en plantear a un conjunto de encuestados, lo más representativo de una población, una serie de preguntas relativas a su situación social, profesional o familiar, sus opiniones, su actitud al respecto de las opciones o de situaciones humanas y sociales, sus expectativas, su nivel de conocimiento o de conciencia de un suceso o de un problema, o aún con respecto a cualquier otro punto que interese a los investigadores” (p.181). Además, Quivy (2005) agrega que “las respuesta a la mayor parte de las preguntas normalmente se precodifican para que los encuestados elijan sus respuesta entre las que se les proponen formalmente” (p.181).

Dicha encuesta se administra a través de un cuestionario que, según Rodríguez (1999), constituye un conjunto de preguntas impresas que se administra masivamente a numerosas personas (las preguntas deben estar formuladas en el mismo orden y con los mismos términos) .El cuestionario puede estar constituido por preguntas cerradas (el encuestado elige su respuesta entre aquellas alternativas establecidas por el investigador) o abiertas (el encuestado elabora la respuesta al desarrollar un tema).(Ver anexo 2: modelo de cuestionario ad doc)

La observación Directa es “aquella donde el mismo investigador procede a la recopilación de información; sin dirigirse a los sujetos involucrados; recurre directamente a su sentido de la observación” (Quivy, 2005, p. 156). Según Quivy (2005), en la observación no participante “el investigador no participa en la vida del grupo, observa desde el exterior” (p.188). (*Ver anexo 3: modelo de Grilla de observación*).

Según León y Montero (2003), la observación natural es “aquella en la que el observador es un mero espectador de la situación, sin que intervenga en modo alguno en el curso de los acontecimientos observados. Además, dicha situación es totalmente natural, en el sentido de que se produce dentro del contexto usual en el que surgen los fenómenos de interés para el investigador” (p. 80).

POBLACION:

Para la realización del presente trabajo se realizó una entrevista semi-estructurada a un informante clave y se administraron cuestionarios al resto del personal. Por ende, se trabajó con toda la población de la institución, que se compone de 5 personas: 2 administrativos, 3 cerrajeros (2 de ellos son socios-gerentes).

Vieytes (2004) conceptualiza a la población como “un conjunto de elementos, finito o infinito, definido por una o más características” (p. 395) y a los informantes claves como “...aquellos que proporcionan información sobre la situación local donde se realiza el estudio...” (Vieytes, 2004, p. 652).

CONSIDERACIONES ETICAS:

Para garantizar que la información recabada sobre diferentes aspectos de la institución sea de carácter confidencial, anónima y voluntaria, se elaboraron 2 modelos de consentimiento informado: uno firmado por el dueño del negocio autorizando el acceso del alumno a la institución (Ver anexo 4) y otro firmado por un informante clave antes de la realización de la entrevista (Ver anexo 5).

SINTESIS DE LOS DATOS RECOLECTADOS:

Síntesis de la entrevista al informante clave:

* En la Dimensión Proyecto: El informante clave reporta las fortalezas (buena atención, buena calidad de los productos y buenos precios) y las debilidades del negocio (el poco diálogo que hay entre los miembros del negocio al momento de coordinar las actividades).

* En cuanto a la Dimensión Estructura Organizativa: el entrevistado informa la inexistencia de manuales de normas y procedimientos, y cuenta que los propietarios son los que toman las decisiones fundamentales en el negocio (aunque pueden pedir información o consultar al resto) y que los hijos de los mismos representan al personal subalterno. Sin embargo, vuelve a destacar la casi inexistente tarea de coordinación y control que ejercen los dueños. Y que esta situación suele generar algunos problemas, puesto que cada uno se conduce a sí mismo y cree que los otros han realizado las tareas que se supone debería realizar (el personal realiza diversas tareas). En este punto hay poco diálogo y comunicación.

* Con respecto a la Dimensión Tareas y Tecnología: el sujeto revela que no hay manuales de puestos y de evaluación de desempeño, que los miembros realizan diversas tareas al mismo tiempo (puesto que es una empresa familiar), y que cuentan con la capacitación, los insumos y el equipamiento necesario para desarrollar dichas tareas.

* En la Dimensión Condiciones de Trabajo: el informante clave relata que el personal se encuentra satisfecho con el lugar de trabajo, solamente falta mayor ventilación (hay una puerta y una ventana que dan a la calle) y aire acondicionado (pero hay ventiladores), que cuentan con adecuados elementos de seguridad y que tienen buena disposición para con el trabajo que realizan. Y que se encuentran satisfechos con el salario que reciben. Además, comenta que no hay sanciones por mal desempeño (porque no suele haberlo) y que los propietarios pagan una bonificación cuando las ventas del mes son buenas.

* En cuanto a la Dimensión Integración Psicosocial: el entrevistado informa que se trabaja en un buen clima laboral, donde las personas se comunican informalmente y cumplen con predisposición ciertas normas implícitas (por ejemplo: de higiene, seguridad y horarios); y agrega que al ser un negocio familiar suelen juntarse los fines de semana a comer asados, etc. No obstante, suele haber discusiones (problemas o conflictos laborales) entre los integrantes por precios dados a los clientes, por compras inadecuadas de insumos, por trabajos realizados o porque nadie controla o coordina los procesos de trabajo (dichos problemas se resuelven en el momento que surgen a través del diálogo, luego que se han calmado los ánimos, pero no se hace nada por prevenirlos). Ésta situación es favorecida por el poco diálogo y comunicación que hay entre el personal en materia laboral(al momento de coordinar y controlar los procesos de trabajo).

* Con respecto a la Dimensión Sistema Político: el sujeto revela que no existen grupos informales liderados por algún miembro, debido a que la cerrajería es una empresa familiar donde todos interactúan con todos y que se juntan a comer asados los fines de semana. Además, aclara que, aunque las decisiones fundamentales son tomadas por los propietarios, éstos suelen requerir la participación informativa y consultiva del hijo del Señor " X ", quien posee mayor conocimiento sobre tecnología y equipamientos, puesto que está en mayor contacto con los proveedores y suele investigar en Internet.

* En la Dimensión Contexto: el informante clave reporta que, en general, con los clientes suele haber una relación formal, mientras que con los proveedores la relación es de tipo informal. También informa que el negocio responde a las demandas de los clientes, quienes suelen elegirlos por su trayectoria (que es lo que los diferencia de la competencia). Como amenazas para la empresa enumera 2: la venta ambulante y los competidores, y como oportunidades indica que la existencia de préstamos a bajo interés permitirían a la empresa mantenerse actualizados con respecto a tecnología y equipamientos.

Síntesis de la Observación:

* Dimensión Proyecto: Se pudo determinar cuáles productos comercializa y qué servicios presta, que presenta una adecuada imagen institucional (ya sea en la apariencia del personal como del local) y que no utilizan estrategias para promocionar la cerrajería (no tiene página Web ni usa folletería, solamente aparece en las páginas amarillas).

* Dimensión Tareas y Tecnología: El personal trabaja en amplios y cómodos espacios de trabajo, y cuenta con los insumos, el equipamiento y la capacitación necesarios para realizar su actividad. Hay que aclarar que se notó una superposición de tareas, puesto que el personal realiza diversas actividades al mismo tiempo (realizan atención al público, trabajos de cerrajería y trámites administrativos, etc.).

* Dimensión Estructura Organizativa: No se pudo observar que los propietarios o alguien del personal subalterno coordinara los procesos de trabajo o que controlara las actividades que realizan los miembros del negocio.

* Dimensión Condiciones de Trabajo: Las condiciones físicas del trabajo son adecuadas en cuanto a confort y salubridad (falta mayor ventilación y aire acondicionado, solo hay ventiladores), y el personal muestra una adecuada disposición para el trabajo y cuenta con los elementos de seguridad necesarios.

* Dimensión Interacción Psicosocial: El personal trabaja en un satisfactorio clima laboral, se comunican de manera informal y cumple con ciertas normas (por ejemplo: de higiene, seguridad y horarios), aunque no se encuentran escritas.

* Dimensión Contexto: El local se encuentra ubicado en un lugar estratégico de La ciudad de Córdoba (Barrio: Centro), no obstante se observó la presencia de 5 competidores en un radio de 5 manzanas. Hay un adecuado trato con los clientes y demás organizaciones con las que se relaciona, así como una respuesta satisfactoria a las demandas de los clientes.

* Dimensión Sistema Político: No se pudo observar la existencia de grupos informales ni de líderes (la cerrajería es un negocio familiar donde interactúan todos de manera informal).

Síntesis de las Encuestas:

* En la dimensión Proyecto:

- Los 4 encuestados indicaron fortalezas del negocio, entre las que podemos nombrar: buena atención, buen clima laboral, bajos precios y buena calidad.

-Solo 2 de los 4 encuestados pudo nombrar debilidades del negocio: falta de venta en los últimos meses y necesidad de mejorar el entorno laboral con respecto a las condiciones físicas (como ventilación y aire acondicionado).

* En la Dimensión Estructura Organizativa:

-Hay coincidencia entre los 4 encuestados en referencia la inexistencia de manuales de normas y procedimientos y respecto al conocimiento que tienen sobre el resto del personal, las estructuras jerárquicas del negocio y sobre quién coordina los procesos de trabajo.

* En la Dimensión Tareas y Tecnología:

- En general, hay coincidencia entre los sujetos sobre la superposición de roles, puesto que el personal realiza diversas tareas, algunas de las cuáles son comunes a todo el personal (como por ejemplo: la atención al público).

-Además, los 4 coinciden en que el personal conoce los procesos de trabajo de la cerrajería, que cuentan con el equipamiento, los insumos y la capacitación necesaria para hacer su trabajo y que no hay evaluaciones de desempeño.

* En la Dimensión Condiciones de Trabajo:

-la mayoría afirma que el personal realiza tareas variadas (salvo uno que realiza tareas medianamente rutinarias y repetitivas),

- todos coinciden en que el personal trabaja en confortables condiciones físicas de trabajo, cuenta con adecuados elementos de seguridad, está de acuerdo con la remuneración que percibe, y que son recompensados por un buen desempeño y que no reciben sanciones por mal desempeño.

*En la Dimensión Integración Psicosocial:

-De manera generalizada, los encuestados afirmaron que trabajan en un muy buen clima laboral, se comunican frecuentemente y de manera informal con el resto del personal, con los cuáles mantienen relaciones extra laborales.

- 2 de los encuestados afirmaron que existen normas dentro del negocio, las cuáles, se cumplen. Mientras que los otros 2 encuestados consideran que no existen normas.

- Con respecto a los conflictos laborales, los 4 encuestados afirmaron que a veces existen.

- Entre las estrategias de resolución de dichos conflictos laborales, 3 indicaron que se resuelven a través del diálogo y solo uno manifestó que no se resuelven y que se continúa trabajando como si no hubiera pasado nada.

* En la Dimensión Sistema Político:

- 3 de los 4 encuestados considera que el personal subalterno puede influir en las decisiones fundamentales que se toman en el negocio.

* En la Dimensión Contexto:

-Los 4 sujetos reportaron conocer sobre las organizaciones con las cuáles el negocio se relaciona (clientes, proveedores) y los competidores.

- Además, informaron que la cerrajería satisface las necesidades de los clientes.

- Entre las amenazas que reportaron, se encuentran las siguientes: zona de mucha competencia (otras cerrajerías), los hipermercados, la venta ambulatoria y los precios más bajos (que establecen otros negocios).

-Entre las oportunidades nombraron: nuevas tecnologías y existencia de créditos o préstamos a bajo interés.

ANÁLISIS FODA:

El FODA es una herramienta que, a partir del análisis de 4 variables (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), permite elaborar un diagnóstico de la organización que se está estudiando.

<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
*Buena calidad de los productos	*Ausencia de manuales de puestos.
* Capacitación, insumos y equipamiento adecuados.	*Ausencia de manuales de evaluación de desempeño.
* Cartera de clientes satisfechos.	*Ausencia de evaluación de desempeño.
* Relación de confianza con proveedores	*Escasa ventilación y falta de aire acondicionado (que se trata de compensar con ventiladores).
*Buen clima laboral.	* Falta mayor difusión del negocio: no hay folletería ni página Web
*Amplia trayectoria	* Discrepancia entre el personal acerca de la existencia de normas.
*Adecuadas condiciones de trabajo (confort, motivación, salario percibido, recompensas, etc.).	* Ineficaz comunicación (falta de diálogo) entre el personal, lo cual, genera problemas laborales al momento de la coordinación y control de los procesos de trabajo
<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
*Buena atención	* La venta ambulante de elementos de cerrajería (denominados “manteleros”).
*Buenos precios.	* Existencia de varios competidores (cerrajerías) en la zona.
*Préstamos a bajo interés.	* Existencia de varios competidores (cerrajerías) en la zona.
*Incorporación de nuevas tecnologías para proveer nuevos servicios a los clientes.	* Posible surgimiento de nuevos competidores (cerrajerías) en la zona.
*Uso de las nuevas tecnologías para promocionar la cerrajería.	
* La posibilidad de realización de un PAP (Proyecto de Aplicación Profesional).	

FUNDAMENTACIÓN DE LA DEMANDA:

En función de los datos recolectados sobre el negocio y del análisis FODA, se pudieron encontrar elementos favorables (que se encuentran reflejados en las fortalezas y oportunidades de la matriz FODA) y desfavorables (que se observan en las debilidades y amenazas de la matriz FODA).

Dentro de los elementos desfavorables que se pueden abordar desde la Psicología Organizacional, se pueden nombrar:

- * Ineficaz comunicación (falta de diálogo) entre el personal, lo cual, genera problemas laborales al momento de la coordinación y control de los procesos de trabajo.

- * Ausencia de manuales de evaluación de desempeño

- * Ausencia de manuales de puestos

- * Ausencia de evaluación de desempeño.

- * Discrepancia entre el personal acerca de la existencia de normas.

Para el presente trabajo se pretende trabajar sobre los problemas comunicacionales que existen dentro de la empresa familiar “Cerrajería Sánchez” que dificultan la coordinación de los procesos de trabajo, con la consecuente generación de problemas laborales.

Entre los motivos que llevan a la elección de esta temática se encuentran:

- * La posibilidad de abordarlo de manera grupal desde una modalidad taller, en una cantidad limitada de encuentros (tan solo 4), lo cual implica un costo menor de la propuesta.

- * La presencia de conflictos dentro de la empresa (y su consecuente alteración del clima laboral), la cual estaría motivada según el informante clave (el entrevistado) por una inadecuada comunicación entre el personal.

*Por una cuestión estratégica, se decide dejar de lado las otras temáticas (como formalizar la estructura organizacional a través del diseño de manuales de puestos) debido a que quizás no serían apropiadas para ser tratadas en un taller e insumirían un tiempo mayor (con el consecuente aumento de costos de la propuesta). Además, el personal no realizó quejas respecto a las mismas.

PROPUESTA:

INTRODUCCIÓN Y FUNDAMENTACIÓN:

La problemática comunicacional detectada en la empresa, la cual genera tantas dificultades en la coordinación de las tareas desempeñadas en la misma, así como también algunos conflictos que alteran un poco el clima laboral, puede ser abordada a partir de la modalidad taller.

Siguiendo los lineamientos de Ander-Egg (1999), el cual considera al taller una manera de enseñar y de aprender en grupo a partir de la elaboración de “algo”, se puede decir que la estrategia que orienta el funcionamiento del mismo tiene algunas peculiaridades que la hacen apropiada como intervención, entre las que se destacan las siguientes:

*Los talleristas (facilitador o coordinador y los participantes) piensan, se enriquecen y trabajan en equipo.

*El taller está formulado y orientado de tal forma que permite a los participantes llevar adelante un proyecto realizable (factible) que resuelva un problema concreto y real presente en la empresa.

*A partir de la búsqueda de soluciones sobre un problema que pone en marcha el proyecto, se vincula la teoría (“lo reflexionado” sobre dicha temática a investigar que requiere ser comprendido) y la práctica (“lo ejecutado”).

*Las tareas o actividades que conforman el taller se desarrollan a través de encuentros guiados por objetivos cuya consecución requieren un proceso de toma de decisiones (por parte de los talleristas) que permiten la ejecución de un proyecto realizable (factible) para remediar un problema existente en la institución

OBJETIVOS:

Atendiendo a la temática desarrollada, el taller tiene un objetivo general que se descompone en 4 objetivos específicos que son los que guían cada uno de los módulos o encuentros que conforman esta intervención clínica para la resolución de un problema concreto que presenta la organización.

OBJETIVO GENERAL:

*Mejorar la comunicación entre el personal de la empresa “Cerrajería Sánchez” a través del diseño de un taller psicoeducativo.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

*Estimular la autorreflexión sobre el proceso comunicacional en la empresa para la detección de problemáticas o barreras en el mismo.

*Promover el análisis de la principal problemática comunicacional en la empresa para la identificación de sus causas y sus consecuencias.

*Fomentar la creación y selección de propuestas de resolución (soluciones) a la problemática comunicacional detectada.

*Impulsar la generación de un programa de acción (proyecto) de una de las soluciones elaboradas para su implementación.

ETAPA ESTRATÉGICA:

El taller se descompone en una serie de 4 encuentros que se configuran en torno a los pasos del proceso de resolución de problemas y de toma de decisiones de Ander-Egg, a través de los cuáles se intenta conseguir los objetivos planteados. Cada encuentro se conforma de 3 momentos: apertura o inicio, desarrollo y cierre o conclusión, que organizan y agrupan las distintas actividades teórico-prácticas del taller (para cuya realización se requiere del uso de diversas técnicas así como de una activa participación de los destinatarios y del coordinador para trabajar en grupo).

Responsable: un asesor externo (psicólogo organizacional) que cumpliría la función de coordinador o facilitador.

Participantes(o destinatarios): los 5 miembros que integran el negocio.

Duración: 4 encuentros de 2 horas de duración los días viernes de 19 a 21 horas (que es el horario en que cierra la organización).

Lugar: en la cocina del negocio (dejando solamente las sillas para que los talleristas puedan sentarse y trabajar cómodamente) o en el sector o área de atención al cliente (se puede desplazar el mostrador para que haya más espacio).

Difusión: Los dueños del negocio serán los encargados de informar al resto del personal sobre las reuniones a realizarse, a fin de que se asistan a las mismas.

ETAPA TÁCTICA:

1º ENCUENTRO:

Tema: la comunicación en la empresa familiar.

Objetivo general: definir la problemática comunicacional del negocio (barreras comunicacionales).

Momentos:

a) Apertura:

*Materiales: marcadores, lapiceras, 5 cuestionarios, panel de telgopor (que cumpliría la función de pizarrón sobre el cual se pondrían afiches adheridos con alfileres), cinta de embalar (que permitirá adherir el panel a una puerta), afiches, alfileres galera, sillas y mesas.

*Tipo de estrategia o técnica: la exposición dialogada

*Tiempo: 25´

*Instrucciones para el coordinador:

-El facilitador o coordinador se deberá presentar ante el resto de los talleristas-participantes por su nombre y profesión.

-Solicitará a los demás talleristas que realicen una breve presentación personal (nombre, edad, función y antigüedad dentro de la empresa, estudios) antes de empezar formalmente con el taller.

-A continuación, el facilitador deberá difundir los objetivos del taller y la modalidad de trabajo (encuadre: días, horarios, lugar y honorarios), así como los motivos para su realización.

-Y por último hará entrega de lapiceras y de unos cuestionarios a los participantes (Ver anexo 11: 1º modelo de cuestionario ad doc para la evaluación del taller), explicando que los mismos se compararán con aquellos cuestionarios a entregarse en el último

encuentro (Ver anexo 12: 2º modelo de cuestionario ad hoc para la evaluación del taller) con el propósito de evaluar el taller.

b) Desarrollo: para este encuentro se ha decidido realizar 2 dinámicas.

Dinámica 1: La manera en que nos comunicamos.

*Materiales: marcadores, panel, afiches y alfileres galera.

*Tipo de estrategia o técnica: la exposición dialogada.

*Tiempo: 35´

*Instrucciones para el coordinador:

-Entregará lapiceras y hojas A4 a los talleristas (para que tomen apuntes).

-Realizará una presentación teórica y sintética sobre el proceso comunicacional dentro de las empresas en general.

-Presentará una consigna al grupo en general: ¿Cómo creen que se comunican?

-Y a continuación dirigirá el debate grupal sobre los procesos comunicacionales en el negocio, en el cual participarán todos los miembros, aportando cada uno su opinión personal mientras el facilitador las anota en el panel.

Para complementar esta dinámica, a continuación se realizará otra relacionada a las barreras que impiden una adecuada comunicación.

Dinámica 2: ¿Qué nos impide comunicarnos?

*Materiales: marcadores, lapiceras, hojas A4, panel, afiches y alfileres galera.

*Tipo de estrategia o técnica: la exposición dialogada y pequeño grupo de discusión.

*Tiempo: 50´

*Instrucciones para el coordinador:

-Entregará lapiceras y hojas A4 a los participantes (para que tomen apuntes).

-Explicará brevemente las distintas barreras comunicacionales(a partir de la técnica de exposición dialogada).

-Les solicitará que se organicen en dos grupos (se puede dividir a los miembros en 2: en un grupo los dueños y en el otro grupo el resto de los participantes, para que éstos últimos no se sienta cohibidos ante la presencia de los dueños).

-Les dará la siguiente consigna para que trabajen: “A partir de lo que hemos visto anteriormente, ¿cuáles creen que son las principales barreras comunicacionales dentro del negocio”?

- A continuación, pedirá a un participante de cada grupo que exponga lo trabajado e irá anotando en el panel a medida que coordina la discusión grupal sobre lo expuesto.

-Después, indicará a los participantes que voten por aquella que consideren (según su opinión) la principal barrera comunicacional. Para ello, deberá solicitar a cada uno que la mencione en voz alta y fuerte, mientras el coordinador anotará un tilde al lado de cada barrera.

-Y por último, se definirá la problemática del negocio a partir de la barrera comunicacional que más haya sido votada por los talleristas, la cual se trabajará durante el resto de los encuentros.

c) Cierre:

*Materiales: marcadores, panel, afiches y alfileres galera.

*Tipo de estrategia o técnica: la exposición dialogada.

*Tiempo: 10´

*Instrucciones para el coordinador:

-Realizará una síntesis de lo realizado durante el encuentro.

-Preguntará al resto de los talleristas cómo se han sentido y pedirá sugerencias.

-Al finalizar, recordará a los presentes la fecha y hora de la próxima reunión y dará por terminado el presente encuentro.

2º ENCUENTRO:

Tema: los factores que influyen en las barrera comunicacional detectada en el encuentro anterior (causas, circunstancias, antecedentes, responsables, etc.) y sus efectos en la organización (como fuente potencial de conflictos).

Objetivo: Analizar la problemática comunicacional.

Momentos:

a) Apertura:

*Materiales: marcadores, panel, afiches, alfileres galera, sillas y mesa.

*Tipo de estrategia o técnica: la exposición dialogada

*Tiempo: 15´

*Instrucciones para el coordinador:

- Saludará y pedirá amablemente a los participantes que tomen asiento.

-Hará un resumen de lo trabajado en el 1º encuentro con ayuda de los aportes que realicen el resto de los talleristas.

-Presentará el objetivo y la temática a desarrollarse en el nuevo encuentro.

b) Desarrollo: para este encuentro se ha decidido realizar 2 dinámicas.

Dinámica 1: El Show

*Materiales: marcadores, lapiceras, hojas A4, panel, afiches y alfileres galera.

*Tipo de estrategia o técnica: Pequeño grupo de discusión y Juego de roles.

*Tiempo: 45´

*Instrucciones para el coordinador:

- Les solicitará que se organicen en dos grupos.

-Entregará lapiceras y hojas A4 a los participantes.

-Les dará la siguiente consigna para que trabajen: “Cada grupo tiene que escribir una situación problemática que haya ocurrido en el trabajo y que haya estado relacionada con la barrera comunicacional elegida en el encuentro anterior. Además, deberán prepararse para representarla en frente de todos los miembros”

-A continuación, se les pedirá a los grupos que pasen al frente para actuar lo que hayan escrito.

-Mientras un grupo actúa, se indicará al otro que tome nota de la situación.

Para complementar esta dinámica, a continuación se realizará otra tendiente a ahondar el problema comunicacional:

Dinámica 2: A Pensar un poco

*Materiales: marcadores, lapiceras, hojas A4, panel, afiches y alfileres galera.

*Tipo de estrategia o técnica: el estudio de casos.

*Tiempo: 50´

*Instrucciones para el coordinador:

-Se entregarán lapiceras y hojas A4 a todos los participantes.

-Se le dará la siguiente consigna a cada grupo: ¿Podrían identificar los factores causales (antecedentes, circunstancias, responsables, antecedentes, etc.) y los efectos o consecuencias de la situación representada por el otro grupo?

-Al finalizar, se hará un plenario o reflexión grupal en el que se pedirá a un representante del equipo que cuente lo realizado. Mientras tanto, el facilitador irá anotando y debatiendo con el grupo las respuestas que le dicten.

c) Cierre:

*Materiales: marcadores, panel, afiches y alfileres galera.

*Tipo de estrategia o técnica: la exposición dialogada.

*Tiempo: 10´

*Instrucciones para el coordinador:

-Realizará una síntesis de lo realizado durante el encuentro.

-Preguntará al resto de los talleristas cómo se han sentido y pedirá sugerencias.

-Recordará a los presentes la fecha y hora de la próxima reunión y dará por terminado el presente encuentro.

3º ENCUENTRO:

Tema: la exploración de distintas propuestas de mejora de la comunicación en la empresa familiar.

Objetivo: Elaborar distintas soluciones y tomar decisiones (elegir una de ellas).

Momentos:

a) Apertura:

*Materiales: marcadores, panel, afiches, alfileres galera, sillas y mesa.

*Tipo de estrategia o técnica: la exposición dialogada

*Tiempo: 15´

*Instrucciones para el coordinador:

- Saludará y pedirá amablemente a los participantes que tomen asiento.
- Hará un resumen de lo trabajado en el 2º encuentro con ayuda de los aportes que realicen el resto de los talleristas.
- Presentará el objetivo y la temática a desarrollarse en el nuevo encuentro.

b) Desarrollo: para este encuentro se ha decidido realizar 2 dinámicas:

Dinámica 1: Buscándole la vuelta:

*Materiales: marcadores, lapiceras, hojas A4, panel, afiches y alfileres galera.

*Tipo de estrategia o técnica: pequeño grupo de discusión

*Tiempo: 50´

*Instrucciones para el coordinador:

- Entregará lapiceras y hojas A4 a los talleristas.
- Les solicitará que se organicen en dos grupos (se puede dividir a los miembros en 2: en un grupo los dueños y en el otro grupo el resto de los participantes, para que éstos últimos no se sienta cohibidos ante la presencia de los dueños).

-Les dará la siguiente consigna para que trabajen: “Respecto al problema comunicacional sobre el que se está trabajando, ¿cuáles serían las posibles soluciones al mismo? ¿Sus ventajas y desventajas(o sea, los pros y las contras de cada alternativa)? ¿Cuáles serían factores condicionantes (humanos, materiales, etc.) de los mismos para que se concreten? y ¿Qué consecuencias traerían dichas alternativas?”

- A continuación, pedirá a un participante de cada grupo que exponga lo trabajado e irá anotando en el panel a medida que coordina el debate grupal sobre lo expuesto.

Para complementar esta dinámica, a posteriori se realizará otra relacionada con la elección de la posible solución a la barrera comunicacional.

Dinámica 2: A votar la alternativa

*Materiales: marcadores, lapiceras, hojas A4, panel, afiches y alfileres galera.

*Tipo de estrategia o técnica: la exposición dialogada.

*Tiempo: 45´

*Instrucciones para el coordinador:

-Entregará lapiceras y hojas A4 a los participantes.

-Le indicará a los participantes que escriban en 1 hoja aquella alternativa que consideren la mejor según su opinión y el motivo o motivos por el cual la escogen.

-Finalizado lo anterior, se les pedirá a cada persona que lea lo que escribió mientras el coordinador irá colocando un tilde al lado de cada alternativa.

-Y por último, se selecciona la solución que haya sido más votada y que es la que se trabajará en el próximo encuentro, enfocándose en la posibilidad de su concreción en un proyecto para llevarla a cabo en la realidad.

c) Cierre:

*Materiales: marcadores, panel, afiches y alfileres galera.

*Tipo de estrategia o técnica: la exposición dialogada.

*Tiempo: 10´

*Instrucciones para el coordinador:

-Realizará una síntesis de lo realizado durante el encuentro.

- Preguntará al resto de los talleristas cómo se han sentido y pedirá sugerencias.
- Recordará a los presentes la fecha y hora de la próxima reunión y dará por terminado el presente encuentro.

4º ENCUENTRO:

Tema: el desarrollo de proyectos para la resolución de problemas en grupos humanos.

Objetivo: Generar el programa de acción (el proyecto).

Momentos:

a) Apertura:

*Materiales: marcadores, panel, afiches, alfileres galera, sillas y mesa.

*Tipo de estrategia o técnica: la exposición dialogada

*Tiempo: 15´

*Instrucciones para el coordinador:

- Saludará y pedirá amablemente a los participantes que tomen asiento.
- Hará un resumen de lo trabajado en el 3º encuentro con ayuda de los aportes que realicen el resto de los talleristas.
- Presentará el objetivo y la temática a desarrollarse en el nuevo encuentro.

b) Desarrollo: para este encuentro se ha decidido realizar 2 dinámicas.

Dinámica 1: ¿Qué es un Proyecto?

*Materiales: marcadores, lapiceras, hojas A4, 5 fotocopias (sobre un caso), panel, afiches y alfileres galera.

*Tipo de estrategia o técnica: la exposición dialogada y el estudio de casos.

*Tiempo: 40´

*Instrucciones para el coordinador:

- Entregará lapiceras y hojas A4 a los participantes (para que tomen apuntes).
- Realizará una concisa presentación teórica-práctica sobre cómo se elabora un proyecto o programa de acción. Según Ander-Egg, E. (1999) los principales componentes del

mismo responden a las siguientes preguntas: por qué se quiere hacer algo (el problema a resolverse), para qué (objetivo a lograr), dónde (lugar donde se desarrollarán las tareas), cómo (tareas y metodología a desarrollarse), cuándo (período de tiempo), quiénes (responsables de llevar a cabo las tareas) y con qué (recursos materiales y humanos). Es decir, se describirán las partes que conforman un programa de acción acompañados de un ejemplo práctico y detallado del mismo, el cual facilitará la comprensión de lo teórico.

-A continuación, se le entregará al grupo en general otro caso en el que se explica de manera genérica la naturaleza de un proyecto y se dará la siguiente consigna para que trabajen todos de manera conjunta: ¿Podrían identificar en el caso cada uno de los componentes del proyecto?

-Al finalizar, se hará un plenario o reflexión grupal en el que se pedirá a un representante del equipo que cuente lo realizado. Mientras tanto el facilitador irá anotando y debatiendo con el grupo las respuestas que le dicten elogiando los aciertos y corrigiendo los errores.

Para finalizar, la última dinámica se relaciona específicamente con el desarrollo de un programa de acción para dar solución a la problemática propia de la empresa.

Dinámica 2: Elaborando el Proyecto.

*Materiales: marcadores, lapiceras, hojas A4, panel, afiches y alfileres galera.

*Tipo de estrategia o técnica: pequeño grupo de discusión.

*Tiempo: 40´

*Instrucciones para el coordinador:

-Entregará lapiceras y hojas A4 a las personas.

-Se dará la siguiente consigna al grupo para que trabajen todos de forma conjunta: “A partir de lo visto anteriormente durante la exposición, ¿podrían imaginar y describir de manera específica cada uno de los componentes de un programa de acción que tienda a resolver la problemática que afecta a la empresa?”.

-Al finalizar, se hará un plenario o reflexión grupal en el que se pedirá a un representante del equipo que cuente lo realizado. Mientras tanto el facilitador irá

anotando y debatiendo con el grupo las respuestas que le dicten, hasta elaborar de manera conjunta el proyecto que dará respuesta a la problemática.

c) Cierre:

*Materiales: marcadores, lapiceras, 5 cuestionarios, panel, afiches y alfileres galera.

*Tipo de estrategia o técnica: la exposición dialogada.

*Tiempo: 25´

*Instrucciones para el coordinador:

-Realizará de manera conjunta con el resto de los miembros: una síntesis general del taller, en la que se evaluarán los objetivos del mismo, la manera en que han trabajado y se han sentido durante el transcurso de esta experiencia en grupo.

-Entregará unos cuestionarios a los participantes (Ver anexo 12: 2º modelo de cuestionario ad hoc para la evaluación del taller), los cuales se cotejarán con los cuestionarios del 1º encuentro con el fin de realizar una valoración del taller.

-Se despedirá del resto de los participantes y dará por terminado el último encuentro, y por ende, el taller.

PRESUPUESTO:

Listado de recursos materiales con los cuales cuenta el negocio para el desarrollo del taller:

- 1) Un lugar para la realización de los encuentros.
- 2) Mesas.
- 3) Sillas.
- 4) Impresora.
- 5) Hojas A4 para tomar apuntes y realizar impresiones.
- 6) Lapiceras (cada miembro dispone de al menos una).
- 7) Cinta de embalar.

Listado de recursos materiales con los cuales no cuenta el negocio para el desarrollo del taller y honorarios profesionales:

<u>Recursos materiales:</u>	<u>Cantidad:</u>	<u>Costo Unitarios:</u>	<u>Costo Total:</u>	
Marcador negro	2	\$15	\$30	
Alfileres galera	1 bolsa (con 100 unidades).	\$25	\$25	
Panel de telgopor	1	\$45	\$45	
Afiches amarillos	20	\$6,75	\$135	
Costo total de los recursos materiales:			\$235	
<u>Coordinador:</u>	<u>Honorarios por hora (por cada integrante):</u>	<u>Cantidad de integrantes:</u>	<u>Cantidad de horas del taller:</u>	<u>Honorarios Profesionales en total:</u>
Lic. en psicología organizacional.	\$68	5	8	\$2720
<u>COSTO TOTAL DEL TALLER:</u>				\$2955

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES O DIAGRAMA DE GANTT:

<u>TIEMPO</u> TALLER	<u>SEMANAS</u>			
	1	2	3	4
1° Encuentro: definir la problemática comunicacional	■			
2° Encuentro: Analizar la problemática comunicacional.		■		
3° Encuentro: Elaborar distintas soluciones y elegir una alternativa.			■	
4° Encuentro: Generar el programa de acción (el proyecto).				■

MATRIZ DE CORRELACIÓN:

<u>ENCUENTROS:</u>	<u>OBJETIVOS:</u>	<u>PROPUESTA (DINÁMICAS):</u>
Nº 1	*Definir la problemática comunicacional	*La manera en que nos comunicamos. *¿Qué nos impide comunicarnos?
Nº 2	*Analizar la problemática comunicacional.	*El show. *A pensar un poco.
Nº 3	*Elaborar distintas soluciones y elegir una alternativa.	*Buscándole la vuelta. *A votar la alternativa.
Nº 4	*Generar el programa de acción (el proyecto).	*¿Qué es un proyecto? *Elaborando el proyecto.

EVALUACIÓN DE IMPACTO O GENERAL:

Se administrarán 2 cuestionarios durante el transcurso del trabajo con los participantes: uno al principio del 1º encuentro (anexo 11) y otro al final del 4º encuentro (anexo12), con la finalidad de evaluar la eficacia del taller. Los modelos de dichos cuestionarios se adjuntan en el anexo.

CONCLUSIÓN:

Las empresas familiares implican la coexistencia de 2 tipos de sistemas muy diferentes: uno es la empresa donde lo racional y lo conciente predomina en las relaciones interpersonales, y el otro es la familia donde lo que prepondera es lo emocional y lo inconciente.

Esta peculiaridad que tienen este tipo de negocios conlleva una serie de problemas muy característicos de los mismos. Entre ellos uno de los más importantes es la dificultad a nivel comunicacional por falta de información o de precisión y claridad, lo cual, altera la coordinación de las funciones y actividades entre el personal y genera conflictos que desestabilizan la armonía laboral.

Por ello es tan importante la función de un psicólogo organizacional quien a través de un correcto diagnóstico organizacional puede detectar y valorar una problemática de tamaño importancia, y quien a su vez puede tratarla con una estrategia apropiada como por ejemplo el taller.

Dicha intervención implica la asunción del rol de asesor y coordinador por parte del profesional y el involucramiento de todo el personal, quienes a partir de un trabajo grupal y participativo se adueñan de ciertas destrezas y conocimientos que les permiten reflexionar sobre la problemática que los afecta y tratar de encontrarle una solución a la misma.

BIBLIOGRAFÍA:

- Aamodt, M. G. (2010). Psicología Industrial/organizacional (6° edición). México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Ander-Egg, E. (1999).El taller: una alternativa de renovación pedagógica (3° edición). Argentina: Magisterio del Río de la Plata.
- Arras Vota, A., Jáquez Balderrama, J. y Fierro Murga, L. Comunicación y cambio organizacional .Revista Latina de Comunicación Social, vol. 11, núm. 63, 2008
- Blake, Oscar J. y otros (2001). Diseño educativo. Un camino para responder a las necesidades de la formación. Ediciones Macchi, Buenos Aires.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill. Impreso en Colombia.
- Díaz Guzmán, H. y Fuentes García, E. La comunicación en la empresa familiar, principal elemento en la preservación de la armonía familiar. Revista Internacional Administración y Finanzas, Vol. 6, No. 3, 2013, p. 95-114
- Dodero, Santiago. Investigación sobre la empresa familiar en Latinoamérica. Instituto de la Empresa Familiar (IEF) de ADEN Business School.2005.
- Florentino Alferillo, M. y Labiano Cavagnaro, L. Talleres psicoeducativos para la promoción de escuelas saludables. Informes Psicológicos, Vol. 10, No. 11, diciembre, 2008, p. 259-273 Medellín-Colombia.
- Gon, Paula. Problemas de las empresas de familia desde la perspectiva de los recursos humanos. Un estudio de campo. Invenio, vol. 6, núm. 11, noviembre, 2003, pp. 101-112.
- Griffin, R. W. y Moorhead, G. (2010). Comportamiento Organizacional (9° edición). México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Hernández Sampieri, R.,Fernández-Collado,C. y Baptista Lucio,P.(2006).Metodología de la investigación(4° edición).México:Mc Graw Hill.

- Irigoyen, Horacio (2010-1° edición). Pymes. Aspectos particulares de las empresas de familia. Buenos Aires (Argentina): Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Bs.As., 2010.
- Krieger, M. (2001). Sociología de las organizaciones (1° edición). Buenos Aires: Pearson Education
- Leach, Peter (1996). La Empresa familiar. Barcelona (España): Ediciones Juan Granica, S.A.
- León, O. & Montero, I. (2003) Métodos de investigación en psicología y Educación. Madrid: McGraw-Hill.
- Quivy, C. (2005) Manual de Investigación en Ciencias Sociales. Ed. Limusa S.A. México
- Robbins, S. P. (1996). Comportamiento Organizacional (7° edición). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). Comportamiento Organizacional (13° edición). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico Organizacional (3° edición). México: Alfaomega.
- Schein, E. (1998). Psicología de la organización. México: Prentice Hall.
- Schlemenson, Aldo (1998). Análisis Organizacional y Empresa Unipersonal. Buenos Aires- Barcelona-Mexico: Paidós
- Vieytes, Rut (2004). Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas (1° edición). Buenos Aires: De las ciencias.

ANEXOS:

Anexo 1. Modelo de guía de pautas (para una Entrevista Semi-estructurada).

1) PROYECTO:

- a) ¿Hace cuántos años trabaja en el negocio?
- b) Describame la historia de la organización.
- c) ¿Qué productos comercializa y qué servicios presta a la comunidad?
- d) ¿Cuál es la visión y la misión del negocio?
- e) Describa los aspectos más relevantes o destacables del negocio (fortalezas).
- f) Describa los aspectos más desfavorables del negocio (debilidades).

2) ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:

- a) ¿Quiénes son los integrantes del negocio? Es decir, características del plantel en términos de: edad, sexo, educación, antecedentes laborales, nivel y calidad de capacitación, lugar de residencia (datos personales).
- b) Describa el organigrama o estructura organizacional del negocio (estructura jerárquica).
- c) ¿Quién/es toman las decisiones fundamentales relacionadas con el curso o la marcha (proyecto) del negocio? .Por Ej.: incorporación de nuevos productos para la venta o el ofrecimiento de nuevos servicios.¿De qué manera lo hacen?
- d) ¿Quién es el encargado o los encargados de coordinar los procesos de trabajo?
- e) ¿El negocio cuenta con manuales de normas y procedimientos?

3) TAREAS Y TECNOLOGÍA:

- a) ¿Cómo se distribuyen las tareas en el negocio? ¿Posee la empresa un manual de puestos?
- b) ¿Con qué frecuencia y bajo qué criterios se evalúa el desempeño de los empleados (de manera formal o informal)? ¿Posee el negocio un manual de evaluación de desempeño?
- c) Describame los procesos de trabajo (pasos que realiza la cerrajería desde que el cliente demanda el producto o servicio hasta que se le entrega el mismo). ¿Dónde están las principales dificultades en el proceso? ¿Cómo se solucionan? ¿Qué se hace para mejorar dichos procesos?
- d) ¿Dispone el personal de la capacitación, el equipamiento y los insumos necesarios para desarrollar su tarea?

4) CONDICIONES DE TRABAJO:

- a) Describa las condiciones físicas de trabajo (grado de confort y salubridad del lugar de trabajo, espacio, iluminación, ruidos, ventilación, etc.).
- b) ¿Los empleados disponen de los elementos de seguridad necesarios para desarrollar su tarea?
- c) ¿Cuál es el grado de motivación de los miembros para con su trabajo?
- d) ¿Qué criterios se utilizan para determinar el sueldo de los empleados?
- e) ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los empleados con respecto al salario percibido?
- f) ¿Cómo se motiva a los empleados (hay reconocimiento social o recompensas por buen desempeño)? ¿Qué criterios se utilizan?
- g) ¿Qué cree que motivaría más a los empleados? ¿Por qué?
- h) ¿Se aplican sanciones por mal desempeño? ¿Qué criterios se utilizan?

5) INTEGRACIÓN PSICOSOCIAL:

- a) ¿Cómo es la frecuencia y el tipo de comunicación (formal o informal) entre los miembros de la organización?
- b) ¿Como son las relaciones de trabajo (clima laboral)?
- c) ¿Los miembros de la organización se reúnen dentro y/o fuera de la organización?
¿Con qué objetivo?
- d) ¿Qué tipo de normas (explícitas o implícitas) regulan el comportamiento dentro de la organización? ¿Considera que se cumplen? ¿Qué grado de consenso hay entre los miembros respecto de las normas (aceptación, indiferencia o rechazo)?
- e) ¿Existen conflictos laborales? ¿De qué tipo? ¿Qué estrategias utilizan para resolverlos?

6) SISTEMA POLÍTICO:

- a) ¿Existe algún líder? ¿Se encuentra dentro o fuera de la línea de mando formal?
¿Cuáles son sus características?
- b) ¿Existen grupos informales o de pares? ¿Quiénes participan de ellos?
- c) ¿Los grupos informales influyen en las decisiones fundamentales relacionadas con el curso o la marcha (proyecto) del negocio? .Por ejemplo: incorporación de nuevos productos para la venta o el ofrecimiento de nuevos servicios? ¿Y el personal subalterno?
- d) ¿Cuál es el grado de su participación (informativa, consultiva o decisiva)?.

7) CONTEXTO:

- a) ¿Cuales son las organizaciones con las cuales trabaja o tiene relación la cerrajería
(Por ejemplo: proveedores, clientes)? ¿Cómo es su relación? ¿Qué aspectos mejoraría)?
- b) ¿Considera usted que la organización responde a las demandas de los clientes?
- c) ¿Quienes son los principales competidores? ¿Que diferencia a su negocio de la competencia?

d) ¿Cuáles considera usted que constituyen oportunidades para la empresa?

e) ¿Cuáles considera usted que constituyen amenazas para la empresa?

Anexo 2. Modelo de Cuestionario ad doc.

La información recolectada en el presente cuestionario es de carácter confidencial , anónima y voluntaria , y la misma es para realizar un PAP (Proyecto de Aplicación Profesional) para la materia seminario Final de la Carrera de Psicología de la Universidad Empresarial Siglo 21.

iiiiii Se agradece su tiempo y su colaboración!!!!

CUESTIONARIO:

(Marcar la respuesta correcta con una " X ")

PROYECTO:

1) ¿Hace cuántos años trabaja en el negocio? -----

2) ¿Conoce usted la historia del negocio y sus objetivos?

SI	
NO	
NS/NC	

3) Describa los aspectos más relevantes o destacables del negocio (fortalezas). Por ejemplo: bajos precios, buena atención, etc.

4) Describa los aspectos más desfavorables del negocio (debilidades). Por ejemplo: mala calidad, mal clima laboral, etc.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:

5) ¿Conoce usted al resto de los integrantes del negocio (en términos de: edad, educación, antecedentes laborales)?

A TODOS	
A LA MAYORÍA	
A ALGUNOS	
A NINGUNO	

6) ¿Conoce usted quién es el encargado o los encargados de coordinar los procesos de trabajo?

SI	
NO	
NS/NC	

7) Conoce usted la estructura jerárquica de la empresa:

SI	
NO	
NS/NC	

8) ¿El negocio cuenta con manuales de normas y procedimientos?

SI	
NO	
NS/NC	

TAREAS Y TECNOLOGÍA:

9) Indique que tipo de tareas realiza (puede marcar más de una opción):

Gerenciales (de gestión).	
Operativas (trabajos de cerrajería).	
Administrativas (trámites) .	
Atención al público	

10) ¿Cómo valoraría las tareas de su puesto?

definidas	
Escasamente definidas	
Indefinidas	

11) ¿Hay superposición de roles y tareas?

SI	
NO	
NS/NC	

12) ¿Conoce los procesos de trabajo de la cerrajería (pasos que realiza la cerrajería desde que el cliente demanda el producto o servicio hasta que se le entrega el mismo)?.

SI	
NO	
NS/NC	

13) ¿Cuenta con el equipamiento y los insumos necesarios para trabajar?

SI	
PARCIALMENTE	
NO	

14) ¿Tiene la capacitación necesaria para realizar su trabajo?

SI	
PARCIALMENTE	
NO	

15) ¿Se realizan evaluaciones de desempeño de los integrantes del negocio ?

SI	
NO	
NS/NC	

CONDICIONES DE TRABAJO

16) ¿Dispone de los elementos de seguridad necesarios para desarrollar su tarea?

Si	
Parcialmente	
No	

17) El trabajo que realiza en la empresa está conformado por:

Tareas rutinarias o repetitivas	
Tareas medianamente rutinarias o repetitivas	
Tareas variadas	

18) En cuanto a la remuneración que percibe por su trabajo, usted se encuentra:

Totalmente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
En desacuerdo	

19) Usted considera que las condiciones físicas de trabajo (grado de confort y salubridad del lugar de trabajo, espacio, iluminación, ruidos, ventilación, etc.) son:

Muy confortable	
Confortable	
Poco confortable	
No confortable	

20) a) Por un adecuado desempeño en el trabajo, la empresa se lo valora (reconoce) a través de una recompensa:

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Nunca	

b) En los casos en que fué recompensado, usted cree que la misma ha sido:

Muy satisfactoria	
Satisfactoria	
Poco satisfactoria	
Insatisfactoria	

21) Cuando su desempeño no es el esperado, ¿la empresa toma alguna medida?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Nunca	

INTEGRACION PSICOSOCIAL:

22) a) Dentro del negocio usted se relaciona (se comunica) con:

Dueño/s	
Grupo de pares	
Todos los miembros del negocio	

b) ¿Con qué frecuencia usted mantiene dichas relaciones?

FRECUENTEMENTE	
A VECES	
NUNCA	

c) La relación o comunicación es de tipo:

Formal	
informal	

23) ¿Mantiene relaciones extra laborales con miembros del negocio? Por ejemplo: participar en reuniones o encuentros informales (asados, partidos), etc.

FRECUENTEMENTE	
A VECES	
NUNCA	

24) ¿Cómo evaluaría el clima laboral del negocio (relación entre los miembros de la organización)?

EXCELENTE	
MUY BUENO	
BUENO	
MALO	

25) ¿Con qué frecuencia se presentan conflictos laborales?

FRECUENTEMENTE	
A VECES	
NUNCA	

26) ¿Cómo se resuelven generalmente los conflictos? (Puede marcar más de una opción).

Por intervención de terceros ajenos al conflicto(que no representen una autoridad)	
Por intervención de una autoridad	
A través del diálogo(entre los involucrados en el conflicto)	
No se resuelven(y se continúa trabajando como si no hubiera pasado nada)	
No se resuelven(y se continúa trabajando con enojo de parte de los involucrados en el conflicto)	
Otros	

27)a) ¿Existen normas que regulan el comportamiento dentro del negocio?

SI	
NO	
NS/NC	

b) En caso afirmativo, ¿considera que se cumplen?

SIEMPRE	
FRECUENTEMENTE	
A VECES	
NUNCA	

SISTEMA POLÍTICO:

28) ¿El personal subalterno influye en las decisiones fundamentales relacionadas con el curso o la marcha (proyecto) del negocio? .Por ejemplo: incorporación de nuevos productos para la venta o el ofrecimiento de nuevos servicios.

SI	
NO	
NS/NC	

CONTEXTO:

29) ¿Conoce usted las organizaciones con las cuales trabaja o tiene relación la cerrajería?

SI	
NO	
NS/NC	

30) ¿Considera usted que la organización responde a las demandas de los clientes?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Nunca	

31) ¿Conoce usted las organizaciones con las cuales compite la cerrajería?

SI	
NO	
NS/NC	

32) Describa que factores del entorno (amenazas) afectan o ponen en riesgo el adecuado funcionamiento del negocio. Por ejemplo: surgimiento de nuevos competidores, etc.

33) Describa que factores del entorno constituyen oportunidades para el crecimiento del negocio. Por ejemplo: surgimiento de nuevos créditos bancarios con un bajo interés que permitan la compra de nuevos equipamientos, etc.

Anexo 3. Modelo de Grilla de Observación.

GRILLA DE OBSERVACIÓN				
Observador:		Fecha de relevamiento:		
Empresa:				
DIMENSIONES	ALTAMENTE SATISFACTORIO	SATISFACTORIO	INSATISFACTORIO	OBSERVACIONES
PROYECTO				
Productos que comercializa				
Servicios que presta				
Imagen institucional: apariencia del local				
Imagen institucional: apariencia del personal				
Estrategias para difundir la cerrajería				
TAREAS Y TECNOLOGÍA				
Nivel de definición de las tareas				
Capacitación (conocimientos sobre la tarea)				
Tecnología y equipamiento				
Herramientas e Insumos en cada puesto.				
Distribución de los espacios de trabajo				
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA				
Coordinación				
Controles				
CONDICIONES DE TRABAJO				
Condiciones físicas del trabajo (grado de confort y salubridad)				
Elementos de seguridad				
Motivación o disposición para el trabajo				
INTERACCIÓN PSICOSOCIAL				
Clima laboral				
Cumplimiento de normas (de higiene, de seguridad horarios, etc.)				
Tipo de comunicación (formal o informal)				
CONTEXTO				

Nivel de respuesta a las demandas de los clientes				
Trato con los clientes y las organizaciones con las que se relaciona				
Ubicación estratégica del negocio				
Competidores ubicados en la zona				
SISTEMA POLITICO				
Existencia de grupos informales				
Existencia de líderes				

Anexo 4. Modelo de Consentimiento informado.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Lugar y Fecha:

Acepto participar en ésta entrevista conducida por el Sr. Leonel Emiliano Cassataro quien me ha comunicado que la información recolectada durante la misma será de carácter confidencial, anónima y voluntaria, y que puedo retirarme u oponerme al ejercicio académico cuando lo estime conveniente y sin necesidad de justificación alguna.

Se me indica que no me harán devolución escrita y que los datos obtenidos serán utilizados para la realización de un PAP (Proyecto de Aplicación Profesional) para la materia Seminario Final de la Carrera de Psicología perteneciente a la Universidad Empresarial Siglo 21.

Entiendo que me será entregada una copia del presente consentimiento informado.

Firma del Entrevistado:

Entrevistador: Leonel Emiliano Cassataro

DNI: 29206954

Firma del Entrevistador:

Anexo 5. Modelo de Consentimiento informado.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Lugar y Fecha:

Yo, -----,
en mi carácter de propietario del negocio " Cerrajería Sánchez ", autorizo al alumno
Leonel Emiliano Cassataro con DNI: 29206954 a recabar datos sobre diferentes
aspectos de la institución.

Se me indica que la información recolectada durante las encuestas y entrevistas al
personal será de carácter confidencial, anónima y voluntaria.

Se me informa que los datos obtenidos serán utilizados para la realización de un PAP
(Proyecto de Aplicación Profesional) para la materia Seminario Final de la Carrera de
Psicología perteneciente a la Universidad Empresarial Siglo 21.

Firma:

DNI:

Anexo 6.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Lugar y Fecha: **CÓRDOBA, 16/9/2015**

Yo, HÉCTOR ALBERTO SÁNCHEZ,

en mi carácter de propietario del negocio " Cerrajería Sánchez ", autorizo al alumno Leonel Emiliano Cassataro con DNI: 29206954 a recabar datos sobre diferentes aspectos de la institución.

Se me indica que la información recolectada durante las encuestas y entrevistas al personal será de carácter confidencial, anónima y voluntaria.

Se me informa que los datos obtenidos serán utilizados para la realización de un PAP (Proyecto de Aplicación Profesional) para la materia Seminario Final de la Carrera de Psicología perteneciente a la Universidad Empresarial Siglo 21.

Firma:  Héctor A. SÁNCHEZ

DNI: 8620268

Anexo 7.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Lugar y Fecha: Córdoba, 20 de Septiembre del 2015

Acepto participar en ésta entrevista conducida por el Sr. Leonel Emiliano Cassataro quien me ha comunicado que la información recolectada durante la misma será de carácter confidencial, anónima y voluntaria, y que puedo retirarme u oponerme al ejercicio académico cuando lo estime conveniente y sin necesidad de justificación alguna.

Se me indica que no me harán devolución escrita y que los datos obtenidos serán utilizados para la realización de un PAP (Proyecto de Aplicación Profesional) para la materia Seminario Final de la Carrera de Psicología perteneciente a la Universidad Empresarial Siglo 21.

Entiendo que me será entregada una copia del presente consentimiento informado.

Firma del Entrevistado:



Entrevistador: Leonel Emiliano Cassataro

DNI: 29206954

Firma del Entrevistador:



Anexo 8. Transcripción de la entrevista al informante clave:

Entrevistador: ¡¡¡Hola!!!Buenos días!!

Entrevistada: ¡¡Hola!!¡¡Que tal!!!

Entrevistador: Me presento. Mi nombre es Leonel Emiliano Cassataro. DNI: 29206954. Soy estudiante de la Carrera de Psicología perteneciente a la Universidad Empresarial Siglo 21. La entrevista que le realizare a continuación es para obtener datos para la realización de un PAP (Proyecto de Aplicación Profesional).

Por razones de anonimato y confidencialidad no se le solicitará el nombre durante la entrevista (dirigiéndose a la entrevistada).

Entrevistada: OK. Me parece bien.

1) DIMENSIÓN PROYECTO:

Entrevistador: ¡¡¡Empecemos con la entrevista!! ¿Hace cuántos años trabaja en el negocio?

Entrevistada: Yo...desde el año 2004. Ya hace 11 años.

Entrevistador: Por favor, podrías describirme la historia de la cerrajería.

Entrevistada: en el 95 mi tío trabajaba en una cerrajería y no le pagaban. Renuncia a cambio de que lo indemnicen. Y en el caso de mi viejo, él trabajaba en la Renault como operario, y ese año es indemnizado cuando pide el retiro voluntario porque veía que en la fábrica ya había muchos despidos. Los 2 juntaron la plata que habían cobrado y abrieron la cerrajería.

Entrevistador: ¿Por qué le pusieron ese nombre a la cerrajería?

Entrevistada: porque mi tío ya era conocido. Hacía años que trabajaba como cerrajero y ya tenía sus clientes y sus contactos.

Entrevistador: ¿Cómo empezaron?

Entrevistada: fueron comprando equipos, insumos...y se largaron...Como mi tío era cerrajero, le enseñó a mi viejo y al resto. Y después, siguieron realizando cursos para capacitarse más y estar al día con lo nuevo en cerrajería.

Entrevistador: ¿Quiénes forman el plantel de la empresa?

En el 95 estaban mi viejo, mi tío, su hermano y su sobrino (hace referencia al hermano de su tío y su hijo). Pero éstos 2 en el 2004 se fueron porque no se ponían de acuerdo con mi tío y mi papá en algunas cosas del negocio. Y ahí es cuando entramos a trabajar para dar una mano mis 2 primos (la hija y el hijo de su tío) y la aquí presente. En el 2008 mi prima se va porque queda embarazada y la reemplaza mi hermana. Y hasta el día de hoy seguimos trabajando juntos.

Entrevistador: ¿Qué servicios realizan?

Entrevistada: Realizamos servicios de cerrajería del hogar, eso incluye: muebles, armarios, escritorios, puertas, ventanas y candados...y algo también del automotor, pero solamente copias de llaves.

Entrevistador: ¿Qué productos venden?

Entrevistada: Vendemos cerraduras, candados, picaportes, manijas para muebles, bocallaves y caja fuertes.

Entrevistador: ¿Cuál es la visión que tienen? Es decir, ¿que es lo máximo a lo cuál aspiran ustedes?

Entrevistada: y...conservar y tener más clientes, así podemos crecer.

Entrevistador: ¿y la misión? Es decir, como piensan lograr esa visión.

Entrevistada: Creo que prestando buenos servicios se puede lograr.

Entrevistador: ¿Cuáles son para vos las fortalezas de la empresa (los aspectos más relevantes o destacables del negocio)?.

Entrevistada: la buena atención que damos, la buena calidad de las cosas que vendemos. Y tenemos también muy buenos precios.

Entrevistador: ¿Cuáles son para vos las debilidades de la empresa (los aspectos más desfavorables del negocio)?.

Entrevistada: El poco diálogo que hay entre nosotros en lo que se refiere a ponernos de acuerdo en qué hizo cada uno. Cada uno hace la suya, y después hay problemas porque los demás no saben si el otro hizo su trabajo o no.

2) DIMENSIÓN ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:

Entrevistador: ¿Quiénes son los integrantes del negocio? Es decir, características del plantel en términos de: edad, sexo, educación, antecedentes laborales, nivel y calidad de capacitación, lugar de residencia (datos personales). Aclaración: se le pasa un papel con todos estos ítems para que pueda responder sobre cada uno de los integrantes.

Entrevistada: Mi tío tiene 63 años, sexo masculino, secundario completo, siempre trabajó como cerrajero, está muy bien capacitado y vive en Barrio Ampliación América. Mi papá 63 años, sexo masculino, secundario completo, trabajó como operario de Renault y ahora como cerrajero, también está excelentemente capacitado y vive en Barrio Arturo Capdevila. Mi primo tiene 36 años, sexo masculino, secundario completo, a la mañana trabaja en una distribuidora y a la tarde en la cerrajería, muy capacitado y vive en Barrio Patricios. Mi hermana tiene 25 años, sexo femenino, secundario completo, está estudiando para martillera pública en la Cervantes, siempre trabajó en la cerrajería como administrativa y atendiendo al público, y vive en Barrio Arturo Capdevila. Y yo tengo 32 años, sexo femenino, secundario completo, y enfermera, trabajo en la cerrajería por la mañana y en un hospital por la tarde, tengo un nivel aceptable en cerrajería pero mi primo, mi tío y mi viejo saben muchísimo más...me defienden...y vivo en Barrio Arturo Capdevila.

Entrevistador: Podrías describirme el organigrama o estructura organizacional del negocio (estructura jerárquica).

Entrevistada: mi papá y mi tío son los dueños de la cerrajería. Ellos son los que mandan. Y el resto el personal, los operarios...

Entrevistador: ¿Qué horarios hace cada uno?

Entrevistada: mi hermana y yo hacemos de 9 a 13. Mi primo de 15 a 19. Y mi papá y mi tío de 9 a 19.

Entrevistador: ¿Quién/es toman las decisiones fundamentales relacionadas con el curso o la marcha (proyecto) del negocio? .Por Ej.: incorporación de nuevos productos para la venta o el ofrecimiento de nuevos servicios. ¿De qué manera lo hacen?

Entrevistada: entre mi viejo y mi tío...charlan el asunto entre ellos y toman la decisión entre ellos. A veces le consultan a mi primo porque él tiene más contacto con los proveedores porque está más en el negocio, mientras que mi tío y mi papá están afuera haciendo los trabajos de cerrajería.

Entrevistador:¿Quién es el encargado o los encargados de coordinar los procesos de trabajo?

Entrevistada: mi viejo y mi tío...supuestamente...pero mucho no coordinan ni controlan mucho... como ya te dije, esto a veces genera problemas, porque todos piensan que el otro hizo lo que se supone tenía que hacer, y sobre todo porque todos hacemos varias tareas y parecidas al mismo tiempo y no hay mucho diálogo ni comunicación en estas cosas.

Entrevistador: ¿El negocio cuenta con manuales de normas y procedimientos?

Entrevistada: no...

3) DIMENSIÓN TAREAS Y TECNOLOGÍA:

Entrevistador: ¿Cómo se distribuyen las tareas en el negocio?

Entrevistada: mi papá y mi tío gestionan, hacen trabajos de cerrajería a domicilio y también atienden al público. Mi hermana hace atención al público y tareas administrativas. Mi primo y yo hacemos tareas administrativas, atender al público y trabajos de cerrajería en el negocio como copiar llaves o arreglar cerraduras.

Entrevistador: ¿Posee la empresa un manual de puestos?

Entrevistada: no, no hay.

Entrevistador: ¿Con qué frecuencia y bajo qué criterios se evalúa el desempeño de los empleados (de manera formal o informal)? ¿Posee el negocio un manual de evaluación de desempeño?

Entrevistada: no...no se hacen evaluaciones de desempeño, ni tampoco hay un manual de evaluación de desempeño.

Entrevistador: Podrías describirme los procesos de trabajo (pasos que realiza la cerrajería desde que el cliente demanda el producto o servicio hasta que se le entrega el mismo).

Entrevistada: el cliente entra al negocio (o llama por teléfono), se le hace un presupuesto por un trabajo de cerrajería o algo que quiera comprar...los que vendemos le consultamos por teléfono a mi tío y a mi viejo por el presupuesto (cuando se trata de algún trabajo o la venta de muchos materiales de cerrajería)...y si el cliente acepta, se le hace el trabajo o se le vende.

Entrevistador: ¿Dispone el personal de la capacitación, el equipamiento y los insumos necesarios para desarrollar su tarea?

Entrevistada: si...para mi si.

4) DIMENSIÓN CONDICIONES DE TRABAJO:

Entrevistador: Describa las condiciones físicas de trabajo (grado de confort y salubridad del lugar de trabajo, espacio, iluminación, ruidos, ventilación, etc.).

Entrevistada: en general nos encontramos satisfechos con el lugar donde trabajamos. En la planta baja hay una vidriera, un mostrador, estanterías con elementos de ventas y atrás hay un taller donde hacemos los trabajos de cerrajería. Y una escalera de caracol que te lleva a la planta alta que es un entrepiso con un baño y una cocina. Los espacios son amplios... quizás falta más ventilación y aire acondicionado porque solo hay una puerta y una ventana que dan a la calle y ventiladores.

Entrevistador: ¿Los empleados disponen de los elementos de seguridad necesarios para desarrollar su tarea?

Entrevistada: sí, por supuesto... como matafuegos y gafas para las máquinas, o guantes.

Entrevistador: ¿Cuál es el grado de motivación de los miembros para con su trabajo?

Entrevistada: todos nos encontramos motivados. Nos gusta lo que hacemos.

Entrevistador: ¿Qué criterios se utilizan para determinar el sueldo de los empleados?

Entrevistada: semanalmente distribuyen. Una parte se guarda y la otra parte se reparte.

Entrevistador: ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los empleados con respecto al salario percibido?

Entrevistada: satisfechos, teniendo en cuenta las horas que trabajamos.

Entrevistador: ¿Cómo se motiva a los empleados (hay reconocimiento social o recompensas por buen desempeño)? ¿Qué criterios se utilizan?

Entrevistada: cuando hay muchas ventas en el mes, te dan como una bonificación.

Entrevistador: ¿Qué cree que motivaría más a los empleados? ¿Por qué?

Entrevistada: ya se encuentran motivados... pero el aire acondicionado en verano mejoraría mucho la temperatura dentro del local.

Entrevistador: ¿Se aplican sanciones por mal desempeño? ¿Qué criterios se utilizan?

Entrevistada: no suele haber mal desempeño. Y no se aplica ninguna sanción.

5) DIMENSIÓN INTEGRACIÓN PSICOSOCIAL:

Entrevistador: ¿Cómo es la frecuencia y el tipo de comunicación (formal o informal) entre los miembros de la organización?

Entrevistada: nos comunicamos informalmente... y estamos en contacto permanentemente.

Entrevistador: ¿Como son las relaciones de trabajo (clima laboral)?

Entrevistada: hay un muy buen clima laboral entre todos.

Entrevistador: ¿Los miembros de la organización se reúnen dentro y/o fuera de la organización? ¿Con qué objetivo?

Entrevistada: generalmente nos juntamos los fines de semana a comer un asado en la casa de mi papá o de mi tío. Porque somos una empresa familiar y disfrutamos de estar juntos.

Entrevistador: ¿Qué tipo de normas (explícitas o implícitas) regulan el comportamiento dentro de la organización? ¿Considera que se cumplen? ¿Qué grado de consenso hay entre los miembros respecto de las normas (aceptación, indiferencia o rechazo)?

Entrevistada: hay ciertas normas implícitas (como por ejemplo: de higiene, seguridad y horarios), que no están escritas y que se cumplen con predisposición.

Entrevistado: ¿Existen conflictos laborales? ¿De qué tipo? ¿Qué estrategias utilizan para resolverlos?

Entrevistada: suele haber discusiones entre nosotros por precios dados a los clientes, por compras inadecuadas de insumos, por trabajos realizados o porque nadie controla o coordina los procesos de trabajo. Generalmente estos problemas se resuelven en el momento que surgen a través del diálogo, luego que se han calmado los ánimos, pero no se hace nada por prevenirlos. Y si a eso le sumamos el poco diálogo que hay entre nosotros cuando tenemos que coordinar las tareas entre nosotros el problema se agrava. Hablamos de cualquier cosa pero no cuando tenemos que ordenarnos.

6) DIMENSIÓN SISTEMA POLÍTICO:

Entrevistador: ¿Existe algún líder? ¿Se encuentra dentro o fuera de la línea de mando formal? ¿Cuáles son sus características?

Entrevistada: no, para mí no. Tanto mi papá como mi tío se juntan para tomar las decisiones sobre el negocio. No hay uno que pese más que el otro.

Entrevistador: ¿Existen grupos informales o de pares? ¿Quiénes participan de ellos?

Entrevistada: no hay grupos informales que tengan una cabeza que los lidere. Somos una empresa familiar donde nos relacionamos todos con todos de manera informal. Es más, hasta nos juntamos los fines de semana a comer asados.

Entrevistador: ¿El personal subalterno influye en las decisiones fundamentales relacionadas con el curso o la marcha (proyecto) del negocio? .Por ejemplo: incorporación de nuevos productos para la venta o el ofrecimiento de nuevos servicios?

Entrevistada: si, mi primo.

Entrevistador: ¿Cuál es el grado de su participación (informativa, consultiva o decisiva)?.

Entrevistada: como ya te dije...las decisiones fundamentales respecto a la cerrajería las toman mi viejo y mi tío porque son los dueños. Sin embargo, ellos le suelen consultar a mi primo porque posee mayor conocimiento sobre tecnología y equipamientos, ya que tiene mayor contacto con los proveedores y suele investigar en Internet sobre equipos, productos...y otras cosas más.

7) DIMENSIÓN CONTEXTO:

Entrevistador: ¿Cuales son las organizaciones con las cuales trabaja o tiene relación la cerrajería (Por ejemplo: proveedores, clientes)? ¿Cómo es su relación?

Entrevistada: Nuestros proveedores son: Acytra, Candex, Divo, Sekur, Maranesi y Frappampino. Con ellos tenemos una excelente relación, informal...nos conocemos hace muchos años. Y entre nuestros clientes tenemos a Rentas, Coca Cola, Lotería de Córdoba, edificios y particulares. Con ellos el trato es más formal.

Entrevistador: ¿Considera usted que la organización responde a las demandas de los clientes?

Entrevistada: si...yo creo que los clientes se encuentran satisfechos.

Entrevistador: ¿Quienes son los principales competidores?

Entrevistada: las otras cerrajerías de la zona.

Entrevistador: ¿Que diferencia a su negocio de la competencia?

Entrevistada: la trayectoria que tiene la cerrajería.

Entrevistador: ¿Cuáles considera usted que constituyen oportunidades para la empresa?

Entrevistada: los préstamos a bajo interés que te permiten comprar nuevos equipos para el negocio y también adquirir nuevos productos que están saliendo en el mercado para ponerlos a la venta.

Entrevistador: ¿Cuáles considera usted que constituyen amenazas para la empresa?

Entrevistada: las otras cerrajerías que se encuentran en la zona y la venta ambulante.

Anexo 9. Grilla de observación

GRILLA DE OBSERVACIÓN				
Observador: <i>Castro, Leonel E.</i>		Fecha de relevamiento: <i>16/9/15</i>		
Empresa: <i>"Cerrajería Sánchez"</i>				
DIMENSIONES	ALTAMENTE SATISFACTORIO	SATISFACTORIO	INSATISFACTORIO	OBSERVACIONES
PROYECTO				
Productos que comercializa	<i>cerraduras - candados - caja fuerte - brocalones, manija para muebles - picaportes</i>			
Servicios que presta	<i>cerrajería del hogar y del automotor</i>			
Imagen institucional: apariencia del local		<i>+</i>		
Imagen institucional: apariencia del personal		<i>+</i>		
Estrategias para difundir la cerrajería			<i>+</i>	<i>solo aparece en pag. amarilla</i>
TAREAS Y TECNOLOGÍA				
Nivel de definición de las tareas			<i>+</i>	<i>superposición de tareas</i>
Capacitación (conocimientos sobre la tarea)		<i>+</i>		
Tecnología y equipamiento		<i>+</i>		
Herramientas e Insumos en cada puesto.		<i>+</i>		
Distribución de los espacios de trabajo		<i>+</i>		
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA				
Coordinación				<i>no se pudo observar</i>
Controles				<i>no se pudo observar</i>
CONDICIONES DE TRABAJO				
Condiciones físicas del trabajo (grado de confort y salubridad)		<i>+</i>		<i>falta mas mantenimiento y aire acondicionado</i>
Elementos de seguridad		<i>+</i>		
Motivación o disposición para el trabajo		<i>+</i>		
INTERACCIÓN PSICOSOCIAL				
Clima laboral		<i>+</i>		
Cumplimiento de normas (de higiene, de seguridad horarios, etc.)		<i>+</i>		<i>No escritas</i>
Tipo de comunicación (formal o informal)				<i>Informal</i>

CONTEXTO				
Nivel de respuesta a las demandas de los clientes		x		
Trato con los clientes y las organizaciones con las que se relaciona		x		
Ubicación estratégica del negocio	x			Bonito Centro
Competidores ubicados en la zona				5 congresos
SISTEMA POLITICO				
Existencia de grupos informales	No se observan - El negocio es una empresa flia. Los miembros interactúan informalmente.			
Existencia de líderes				

Anexo 10. Cuestionarios.

La información recolectada en el presente cuestionario es de carácter confidencial , anónima y voluntaria , y la misma es para realizar un PAP (Proyecto de Aplicación Profesional) para la materia seminario Final de la Carrera de Psicología de la Universidad Empresarial Siglo 21.

!!!!!! Se agradece su tiempo y su colaboración!!!!

CUESTIONARIO:

(Marcar la respuesta correcta con una " X ")

PROYECTO:

1) ¿Hace cuántos años trabaja en el negocio? _____

20

2) ¿Conoce usted la historia del negocio y sus objetivos?

SI	<input checked="" type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
NS/NC	<input type="checkbox"/>

3) Describa los aspectos más relevantes o destacables del negocio (fortalezas). Por ejemplo: bajos precios, buena atención, etc.

Precios del Mercado, Buena Atención

4) Describa los aspectos más desfavorables del negocio (debilidades). Por ejemplo: mala calidad, mal clima laboral, etc.

Falta de ventas en los últimos siete meses

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:

5) ¿Conoce usted al resto de los integrantes del negocio (en términos de: edad, educación, antecedentes laborales)?

A TODOS	<input checked="" type="checkbox"/>
A LA MAYORÍA	<input type="checkbox"/>
A ALGUNOS	<input type="checkbox"/>
A NINGUNO	<input type="checkbox"/>

6) ¿Conoce usted quién es el encargado o los encargados de coordinar los procesos de trabajo?

SI	<input checked="" type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
NS/NC	<input type="checkbox"/>

7) Conoce usted la estructura jerárquica de la empresa:

SI	<input checked="" type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
NS/NC	<input type="checkbox"/>

8) ¿El negocio cuenta con manuales de normas y procedimientos?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input checked="" type="checkbox"/>
NS/NC	<input type="checkbox"/>

TAREAS Y TECNOLOGÍA:

9) Indique que tipo de tareas realiza (puede marcar más de una opción):

Gerenciales (de gestión).	<input checked="" type="checkbox"/>
Operativas (trabajos de cerrajería).	<input checked="" type="checkbox"/>
Administrativas (trámites) .	<input type="checkbox"/>
Atención al público	<input checked="" type="checkbox"/>

10) ¿Cómo valoraría las tareas de su puesto?

definidas	<input checked="" type="checkbox"/>
Escasamente definidas	<input type="checkbox"/>
Indefinidas	<input type="checkbox"/>

11) ¿Hay superposición de roles y tareas?

SI	<input checked="" type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
NS/NC	<input type="checkbox"/>

12) ¿Conoce los procesos de trabajo de la cerrajería (pasos que realiza la cerrajería desde que el cliente demanda el producto o servicio hasta que se le entrega el mismo)?.

SI	<input checked="" type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
NS/NC	<input type="checkbox"/>

13) ¿Cuenta con el equipamiento y los insumos necesarios para trabajar?

SI	<input checked="" type="checkbox"/>
PARCIALMENTE	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

14) ¿Tiene la capacitación necesaria para realizar su trabajo?

SI	<input checked="" type="checkbox"/>
PARCIALMENTE	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

15) ¿Se realizan evaluaciones de desempeño de los integrantes del negocio ?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input checked="" type="checkbox"/>
NS/NC	<input type="checkbox"/>

CONDICIONES DE TRABAJO

16) ¿Dispone de los elementos de seguridad necesarios para desarrollar su tarea?

Si	<input checked="" type="checkbox"/>
Parcialmente	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

17) El trabajo que realiza en la empresa está conformado por:

Tareas rutinarias o repetitivas	<input type="checkbox"/>
Tareas medianamente rutinarias o repetitivas	<input type="checkbox"/>
Tareas variadas	<input checked="" type="checkbox"/>

18) En cuanto a la remuneración que percibe por su trabajo, usted se encuentra:

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
Parcialmente de acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>

19) Usted considera que las condiciones físicas de trabajo (grado de confort y salubridad del lugar de trabajo, espacio, iluminación, ruidos, ventilación, etc.) son:

Muy confortable	<input type="checkbox"/>
Confortable	<input checked="" type="checkbox"/>
Poco confortable	<input type="checkbox"/>
No confortable	<input type="checkbox"/>

20) a) Por un adecuado desempeño en el trabajo, la empresa se lo valora (reconoce) a través de una recompensa:

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input checked="" type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

b) En los casos en que fué recompensado, usted cree que la misma ha sido:

Muy satisfactoria	
Satisfactoria	X
Poco satisfactoria	
Insatisfactoria	

21) Cuando su desempeño no es el esperado, ¿la empresa toma alguna medida?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Nunca	X

INTEGRACION PSICOSOCIAL:

22) a) Dentro del negocio usted se relaciona (se comunica) con:

Dueño/s	
Grupo de pares	
Todos los miembros del negocio	X

b) ¿Con qué frecuencia usted mantiene dichas relaciones?

FRECUENTEMENTE	X
A VECES	
NUNCA	

c) La relación o comunicación es de tipo:

Formal	<input type="checkbox"/>
informal	<input checked="" type="checkbox"/>

23) ¿Mantiene relaciones extra laborales con miembros del negocio? Por ejemplo: participar en reuniones o encuentros informales (asados, partidos), etc.

FRECUENTEMENTE	<input type="checkbox"/>
A VECES	<input checked="" type="checkbox"/>
NUNCA	<input type="checkbox"/>

24) ¿Cómo evaluaría el clima laboral del negocio (relación entre los miembros de la organización)?

EXCELENTE	<input type="checkbox"/>
MUY BUENO	<input checked="" type="checkbox"/>
BUENO	<input type="checkbox"/>
MALO	<input type="checkbox"/>

25) ¿Con qué frecuencia se presentan conflictos laborales?

FRECUENTEMENTE	<input type="checkbox"/>
A VECES	<input checked="" type="checkbox"/>
NUNCA	<input type="checkbox"/>

26) ¿Cómo se resuelven generalmente los conflictos? (Puede marcar más de una opción).

Por intervención de terceros ajenos al conflicto(que no representen una autoridad)	
Por intervención de una autoridad	
A través del diálogo(entre los involucrados en el conflicto)	X
No se resuelven(y se continúa trabajando como si no hubiera pasado nada)	
No se resuelven(y se continúa trabajando con enojo de parte de los involucrados en el conflicto)	
Otros	

27)a) ¿Existen normas que regulan el comportamiento dentro del negocio?

SI	X
NO	
NS/NC	

b) En caso afirmativo, ¿considera que se cumplen?

SIEMPRE	
FRECUENTEMENTE	
A VECES	X
NUNCA	

SISTEMA POLÍTICO:

28) ¿El personal subalterno influye en las decisiones fundamentales relacionadas con el curso o la marcha (proyecto) del negocio? .Por ejemplo: incorporación de nuevos productos para la venta o el ofrecimiento de nuevos servicios.

SI	<input checked="" type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
NS/NC	<input type="checkbox"/>

CONTEXTO:

29) ¿Conoce usted las organizaciones con las cuales trabaja o tiene relación la cerrajería?

SI	<input checked="" type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
NS/NC	<input type="checkbox"/>

30) ¿Considera usted que la organización responde a las demandas de los clientes?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input checked="" type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

31) ¿Conoce usted las organizaciones con las cuales compite la cerrajería?

SI	X
NO	
NS/NC	

32) Describa que factores del entorno (amenazas) afectan o ponen en riesgo el adecuado funcionamiento del negocio. Por ejemplo: surgimiento de nuevos competidores, etc.

La venta Ambulatoria

33) Describa que factores del entorno constituyen oportunidades para el crecimiento del negocio. Por ejemplo: surgimiento de nuevos créditos bancarios con un bajo interés que permitan la compra de nuevos equipamientos, etc.

con creditos, Prestamos con Bajo Interes

La información recolectada en el presente cuestionario es de carácter confidencial , anónima y voluntaria , y la misma es para realizar un PAP (Proyecto de Aplicación Profesional) para la materia seminario Final de la Carrera de Psicología de la Universidad Empresarial Siglo 21.

!!!!!!Se agradece su tiempo y su colaboración!!!!

CUESTIONARIO:

(Marcar la respuesta correcta con una " X ")

PROYECTO:

1) ¿Hace cuántos años trabaja en el negocio? ----- 6 -----

2) ¿Conoce usted la historia del negocio y sus objetivos?

SI	X
NO	
NS/NC	

3) Describa los aspectos más relevantes o destacables del negocio (fortalezas). Por ejemplo: bajos precios, buena atención, etc.

Buena atención
Buen clima laboral
Precios bajos
Buena calidad

4) Describa los aspectos más desfavorables del negocio (debilidades). Por ejemplo: mala calidad, mal clima laboral, etc.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:

5) ¿Conoce usted al resto de los integrantes del negocio (en términos de: edad, educación, antecedentes laborales)?

A TODOS	<input checked="" type="checkbox"/>
A LA MAYORÍA	<input type="checkbox"/>
A ALGUNOS	<input type="checkbox"/>
A NINGUNO	<input type="checkbox"/>

6) ¿Conoce usted quién es el encargado o los encargados de coordinar los procesos de trabajo?

SI	<input checked="" type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
NS/NC	<input type="checkbox"/>

7) Conoce usted la estructura jerárquica de la empresa:

SI	<input checked="" type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
NS/NC	<input type="checkbox"/>

8) ¿El negocio cuenta con manuales de normas y procedimientos?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input checked="" type="checkbox"/>
NS/NC	<input type="checkbox"/>

TAREAS Y TECNOLOGÍA:

9) Indique que tipo de tareas realiza (puede marcar más de una opción):

Gerenciales (de gestión).	
Operativas (trabajos de cerrajería).	
Administrativas (trámites) .	X
Atención al público	X

10) ¿Cómo valoraría las tareas de su puesto?

definidas	X
Escasamente definidas	
Indefinidas	

11) ¿Hay superposición de roles y tareas?

SI	X
NO	
NS/NC	

12) ¿Conoce los procesos de trabajo de la cerrajería (pasos que realiza la cerrajería desde que el cliente demanda el producto o servicio hasta que se le entrega el mismo)?.

SI	X
NO	
NS/NC	

13) ¿Cuenta con el equipamiento y los insumos necesarios para trabajar?

SI	<input checked="" type="checkbox"/>
PARCIALMENTE	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

14) ¿Tiene la capacitación necesaria para realizar su trabajo?

SI	<input checked="" type="checkbox"/>
PARCIALMENTE	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

15) ¿Se realizan evaluaciones de desempeño de los integrantes del negocio ?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input checked="" type="checkbox"/>
NS/NC	<input type="checkbox"/>

CONDICIONES DE TRABAJO

16) ¿Dispone de los elementos de seguridad necesarios para desarrollar su tarea?

Si	<input checked="" type="checkbox"/>
Parcialmente	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

17) El trabajo que realiza en la empresa está conformado por:

Tareas rutinarias o repetitivas	<input type="checkbox"/>
Tareas medianamente rutinarias o repetitivas	<input checked="" type="checkbox"/>
Tareas variadas	<input type="checkbox"/>

18) En cuanto a la remuneración que percibe por su trabajo, usted se encuentra:

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
Parcialmente de acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>

19) Usted considera que las condiciones físicas de trabajo (grado de confort y salubridad del lugar de trabajo, espacio, iluminación, ruidos, ventilación, etc.) son:

Muy confortable	<input type="checkbox"/>
Confortable	<input checked="" type="checkbox"/>
Poco confortable	<input type="checkbox"/>
No confortable	<input type="checkbox"/>

20) a) Por un adecuado desempeño en el trabajo, la empresa se lo valora (reconoce) a través de una recompensa:

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input checked="" type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

b) En los casos en que fué recompensado, usted cree que la misma ha sido:

Muy satisfactoria	
Satisfactoria	X
Poco satisfactoria	
Insatisfactoria	

21) Cuando su desempeño no es el esperado, ¿la empresa toma alguna medida?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Nunca	X

INTEGRACION PSICOSOCIAL:

22) a) Dentro del negocio usted se relaciona (se comunica) con:

Dueño/s	
Grupo de pares	
Todos los miembros del negocio	X

b) ¿Con qué frecuencia usted mantiene dichas relaciones?

FRECUENTEMENTE	X
A VECES	
NUNCA	

c) La relación o comunicación es de tipo:

Formal	
informal	X

23) ¿Mantiene relaciones extra laborales con miembros del negocio? Por ejemplo: participar en reuniones o encuentros informales (asados, partidos), etc.

FRECUENTEMENTE	X
A VECES	
NUNCA	

24) ¿Cómo evaluaría el clima laboral del negocio (relación entre los miembros de la organización)?

EXCELENTE	
MUY BUENO	X
BUENO	
MALO	

25) ¿Con qué frecuencia se presentan conflictos laborales?

FRECUENTEMENTE	
A VECES	X
NUNCA	

26) ¿Cómo se resuelven generalmente los conflictos? (Puede marcar más de una opción).

Por intervención de terceros ajenos al conflicto(que no representen una autoridad)	
Por intervención de una autoridad	
A través del diálogo(entre los involucrados en el conflicto)	<input checked="" type="checkbox"/>
No se resuelven(y se continúa trabajando como si no hubiera pasado nada)	
No se resuelven(y se continúa trabajando con enojo de parte de los involucrados en el conflicto)	
Otros	

27)a) ¿Existen normas que regulan el comportamiento dentro del negocio?

SI	
NO	<input checked="" type="checkbox"/>
NS/NC	

b) En caso afirmativo, ¿considera que se cumplen?

SIEMPRE	
FRECUENTEMENTE	
A VECES	
NUNCA	

SISTEMA POLÍTICO:

28) ¿El personal subalterno influye en las decisiones fundamentales relacionadas con el curso o la marcha (proyecto) del negocio? .Por ejemplo: incorporación de nuevos productos para la venta o el ofrecimiento de nuevos servicios.

SI	
NO	<input checked="" type="checkbox"/>
NS/NC	

CONTEXTO:

29) ¿Conoce usted las organizaciones con las cuales trabaja o tiene relación la cerrajería?

SI	<input checked="" type="checkbox"/>
NO	
NS/NC	

30) ¿Considera usted que la organización responde a las demandas de los clientes?

Siempre	<input checked="" type="checkbox"/>
Casi siempre	
A veces	
Nunca	

31) ¿Conoce usted las organizaciones con las cuales compete la cerrajería?

SI	<input checked="" type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
NS/NC	<input type="checkbox"/>

32) Describa que factores del entorno (amenazas) afectan o ponen en riesgo el adecuado funcionamiento del negocio. Por ejemplo: surgimiento de nuevos competidores, etc.

Apertura de nuevos negocios (competidores)
 Precios más bajos

33) Describa que factores del entorno constituyen oportunidades para el crecimiento del negocio. Por ejemplo: surgimiento de nuevos créditos bancarios con un bajo interés que permitan la compra de nuevos equipamientos, etc.

Créditos bancarios, préstamos.

La información recolectada en el presente cuestionario es de carácter confidencial , anónima y voluntaria , y la misma es para realizar un PAP (Proyecto de Aplicación Profesional) para la materia seminario Final de la Carrera de Psicología de la Universidad Empresarial Siglo 21.

!!!!!!Se agradece su tiempo y su colaboración!!!!

CUESTIONARIO:

(Marcar la respuesta correcta con una " X ")

PROYECTO:

1) ¿Hace cuántos años trabaja en el negocio? 15 años

2) ¿Conoce usted la historia del negocio y sus objetivos?

SI	<input checked="" type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
NS/NC	<input type="checkbox"/>

3) Describa los aspectos más relevantes o destacables del negocio (fortalezas). Por ejemplo: bajos precios, buena atención, etc.

Atención personalizada.

Soluciones rápidas.

Precios no sobreelmente altos.

4) Describa los aspectos más desfavorables del negocio (debilidades). Por ejemplo: mala calidad, mal clima laboral, etc.

Mejorar el entorno laboral (aire acondicionado).

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:

5) ¿Conoce usted al resto de los integrantes del negocio (en términos de: edad, educación, antecedentes laborales)?

A TODOS	<input checked="" type="checkbox"/>
A LA MAYORÍA	<input type="checkbox"/>
A ALGUNOS	<input type="checkbox"/>
A NINGUNO	<input type="checkbox"/>

6) ¿Conoce usted quién es el encargado o los encargados de coordinar los procesos de trabajo?

SI	<input checked="" type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
NS/NC	<input type="checkbox"/>

7) Conoce usted la estructura jerárquica de la empresa:

SI	<input checked="" type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
NS/NC	<input type="checkbox"/>

8) ¿El negocio cuenta con manuales de normas y procedimientos?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input checked="" type="checkbox"/>
NS/NC	<input type="checkbox"/>

TAREAS Y TECNOLOGÍA:

9) Indique que tipo de tareas realiza (puede marcar más de una opción):

Gerenciales (de gestión).	
Operativas (trabajos de cerrajería).	X
Administrativas (trámites) .	X
Atención al público	X

10) ¿Cómo valoraría las tareas de su puesto?

definidas	X
Escasamente definidas	
Indefinidas	

11) ¿Hay superposición de roles y tareas?

SI	X
NO	
NS/NC	

12) ¿Conoce los procesos de trabajo de la cerrajería (pasos que realiza la cerrajería desde que el cliente demanda el producto o servicio hasta que se le entrega el mismo)?.

SI	X
NO	
NS/NC	

13) ¿Cuenta con el equipamiento y los insumos necesarios para trabajar?

SI	
PARCIALMENTE	X
NO	

14) ¿Tiene la capacitación necesaria para realizar su trabajo?

SI	X
PARCIALMENTE	
NO	

15) ¿Se realizan evaluaciones de desempeño de los integrantes del negocio ?

SI	
NO	X
NS/NC	

CONDICIONES DE TRABAJO

16) ¿Dispone de los elementos de seguridad necesarios para desarrollar su tarea?

Si	
Parcialmente	X
No	

17) El trabajo que realiza en la empresa está conformado por:

Tareas rutinarias o repetitivas	<input type="checkbox"/>
Tareas medianamente rutinarias o repetitivas	<input type="checkbox"/>
Tareas variadas	<input checked="" type="checkbox"/>

18) En cuanto a la remuneración que percibe por su trabajo, usted se encuentra:

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
Parcialmente de acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>

19) Usted considera que las condiciones físicas de trabajo (grado de confort y salubridad del lugar de trabajo, espacio, iluminación, ruidos, ventilación, etc.) son:

Muy confortable	<input type="checkbox"/>
Confortable	<input checked="" type="checkbox"/>
Poco confortable	<input type="checkbox"/>
No confortable	<input type="checkbox"/>

20) a) Por un adecuado desempeño en el trabajo, la empresa se lo valora (reconoce) a través de una recompensa:

Siempre	<input checked="" type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

b) En los casos en que fué recompensado, usted cree que la misma ha sido:

Muy satisfactoria	<input checked="" type="checkbox"/>
Satisfactoria	<input type="checkbox"/>
Poco satisfactoria	<input type="checkbox"/>
Insatisfactoria	<input type="checkbox"/>

21) Cuando su desempeño no es el esperado, ¿la empresa toma alguna medida?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input checked="" type="checkbox"/>

INTEGRACION PSICOSOCIAL:

22) a) Dentro del negocio usted se relaciona (se comunica) con:

Dueño/s	<input type="checkbox"/>
Grupo de pares	<input type="checkbox"/>
Todos los miembros del negocio	<input checked="" type="checkbox"/>

b) ¿Con qué frecuencia usted mantiene dichas relaciones?

FRECUENTEMENTE	<input checked="" type="checkbox"/>
A VECES	<input type="checkbox"/>
NUNCA	<input type="checkbox"/>

c) La relación o comunicación es de tipo:

Formal	<input type="checkbox"/>
informal	<input checked="" type="checkbox"/>

23) ¿Mantiene relaciones extra laborales con miembros del negocio? Por ejemplo: participar en reuniones o encuentros informales (asados, partidos), etc.

FRECUENTEMENTE	<input type="checkbox"/>
A VECES	<input checked="" type="checkbox"/>
NUNCA	<input type="checkbox"/>

24) ¿Cómo evaluaría el clima laboral del negocio (relación entre los miembros de la organización)?

EXCELENTE	<input type="checkbox"/>
MUY BUENO	<input checked="" type="checkbox"/>
BUENO	<input type="checkbox"/>
MALO	<input type="checkbox"/>

25) ¿Con qué frecuencia se presentan conflictos laborales?

FRECUENTEMENTE	<input type="checkbox"/>
A VECES	<input checked="" type="checkbox"/>
NUNCA	<input type="checkbox"/>

26) ¿Cómo se resuelven generalmente los conflictos? (Puede marcar más de una opción).

Por intervención de terceros ajenos al conflicto(que no representen una autoridad)	
Por intervención de una autoridad	
A través del diálogo(entre los involucrados en el conflicto)	
No se resuelven(y se continúa trabajando como si no hubiera pasado nada)	X
No se resuelven(y se continúa trabajando con enojo de parte de los involucrados en el conflicto)	
Otros	

27)a) ¿Existen normas que regulan el comportamiento dentro del negocio?

SI	
NO	X
NS/NC	

b) En caso afirmativo, ¿considera que se cumplen?

SIEMPRE	
FRECUENTEMENTE	
A VECES	
NUNCA	

SISTEMA POLÍTICO:

28) ¿El personal subalterno influye en las decisiones fundamentales relacionadas con el curso o la marcha (proyecto) del negocio? .Por ejemplo: incorporación de nuevos productos para la venta o el ofrecimiento de nuevos servicios.

SI	<input checked="" type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
NS/NC	<input type="checkbox"/>

CONTEXTO:

29) ¿Conoce usted las organizaciones con las cuales trabaja o tiene relación la cerrajería?

SI	<input checked="" type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
NS/NC	<input type="checkbox"/>

30) ¿Considera usted que la organización responde a las demandas de los clientes?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input checked="" type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

31) ¿Conoce usted las organizaciones con las cuales compite la cerrajería?

SI	<input checked="" type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
NS/NC	<input type="checkbox"/>

32) Describa que factores del entorno (amenazas) afectan o ponen en riesgo el adecuado funcionamiento del negocio. Por ejemplo: surgimiento de nuevos competidores, etc.

Zona de mucha competencia

33) Describa que factores del entorno constituyen oportunidades para el crecimiento del negocio. Por ejemplo: surgimiento de nuevos créditos bancarios con un bajo interés que permitan la compra de nuevos equipamientos, etc.

Nuevas tecnologías

La información recolectada en el presente cuestionario es de carácter confidencial , anónima y voluntaria , y la misma es para realizar un PAP (Proyecto de Aplicación Profesional) para la materia seminario Final de la Carrera de Psicología de la Universidad Empresarial Siglo 21.

!!!!!!Se agradece su tiempo y su colaboración!!!!!!

CUESTIONARIO:

(Marcar la respuesta correcta con una " X ")

PROYECTO:

1) ¿Hace cuántos años trabaja en el negocio? 20 AÑOS

2) ¿Conoce usted la historia del negocio y sus objetivos?

SI	<input checked="" type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
NS/NC	<input type="checkbox"/>

3) Describa los aspectos más relevantes o destacables del negocio (fortalezas). Por ejemplo: bajos precios, buena atención, etc.

Buena Atención - Buenos Precios

4) Describa los aspectos más desfavorables del negocio (debilidades). Por ejemplo: mala calidad, mal clima laboral, etc.

No

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:

5) ¿Conoce usted al resto de los integrantes del negocio (en términos de: edad, educación, antecedentes laborales)?

A TODOS	<input checked="" type="checkbox"/>
A LA MAYORÍA	<input type="checkbox"/>
A ALGUNOS	<input type="checkbox"/>
A NINGUNO	<input type="checkbox"/>

6) ¿Conoce usted quién es el encargado o los encargados de coordinar los procesos de trabajo?

SI	<input checked="" type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
NS/NC	<input type="checkbox"/>

7) Conoce usted la estructura jerárquica de la empresa:

SI	<input checked="" type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
NS/NC	<input type="checkbox"/>

8) ¿El negocio cuenta con manuales de normas y procedimientos?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input checked="" type="checkbox"/>
NS/NC	<input type="checkbox"/>

TAREAS Y TECNOLOGÍA:

9) Indique que tipo de tareas realiza (puede marcar más de una opción):

Gerenciales (de gestión).	<input checked="" type="checkbox"/>
Operativas (trabajos de cerrajería).	<input checked="" type="checkbox"/>
Administrativas (trámites) .	<input type="checkbox"/>
Atención al público	<input checked="" type="checkbox"/>

10) ¿Cómo valoraría las tareas de su puesto?

definidas	<input checked="" type="checkbox"/>
Escasamente definidas	<input type="checkbox"/>
Indefinidas	<input type="checkbox"/>

11) ¿Hay superposición de roles y tareas?

SI	<input checked="" type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
NS/NC	<input type="checkbox"/>

12) ¿Conoce los procesos de trabajo de la cerrajería (pasos que realiza la cerrajería desde que el cliente demanda el producto o servicio hasta que se le entrega el mismo)?.

SI	<input checked="" type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
NS/NC	<input type="checkbox"/>

13) ¿Cuenta con el equipamiento y los insumos necesarios para trabajar?

SI	<input checked="" type="checkbox"/>
PARCIALMENTE	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

14) ¿Tiene la capacitación necesaria para realizar su trabajo?

SI	<input checked="" type="checkbox"/>
PARCIALMENTE	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

15) ¿Se realizan evaluaciones de desempeño de los integrantes del negocio ?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input checked="" type="checkbox"/>
NS/NC	<input type="checkbox"/>

CONDICIONES DE TRABAJO

16) ¿Dispone de los elementos de seguridad necesarios para desarrollar su tarea?

Si	<input checked="" type="checkbox"/>
Parcialmente	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

17) El trabajo que realiza en la empresa está conformado por:

Tareas rutinarias o repetitivas	<input type="checkbox"/>
Tareas medianamente rutinarias o repetitivas	<input type="checkbox"/>
Tareas variadas	<input checked="" type="checkbox"/>

18) En cuanto a la remuneración que percibe por su trabajo, usted se encuentra:

Totalmente de acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>
Parcialmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>

19) Usted considera que las condiciones físicas de trabajo (grado de confort y salubridad del lugar de trabajo, espacio, iluminación, ruidos, ventilación, etc.) son:

Muy confortable	<input type="checkbox"/>
Confortable	<input checked="" type="checkbox"/>
Poco confortable	<input type="checkbox"/>
No confortable	<input type="checkbox"/>

20) a) Por un adecuado desempeño en el trabajo, la empresa se lo valora (reconoce) a través de una recompensa:

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input checked="" type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

b) En los casos en que fué recompensado, usted cree que la misma ha sido:

Muy satisfactoria	
Satisfactoria	X
Poco satisfactoria	
Insatisfactoria	

21) Cuando su desempeño no es el esperado, ¿la empresa toma alguna medida?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Nunca	X

INTEGRACION PSICOSOCIAL:

22) a) Dentro del negocio usted se relaciona (se comunica) con:

Dueño/s	
Grupo de pares	
Todos los miembros del negocio	X

b) ¿Con qué frecuencia usted mantiene dichas relaciones?

FRECUENTEMENTE	X
A VECES	
NUNCA	

c) La relación o comunicación es de tipo:

Formal	<input type="checkbox"/>
informal	<input checked="" type="checkbox"/>

23) ¿Mantiene relaciones extra laborales con miembros del negocio? Por ejemplo: participar en reuniones o encuentros informales (asados, partidos), etc.

FRECUENTEMENTE	<input checked="" type="checkbox"/>
A VECES	<input type="checkbox"/>
NUNCA	<input type="checkbox"/>

24) ¿Cómo evaluaría el clima laboral del negocio (relación entre los miembros de la organización)?

EXCELENTE	<input type="checkbox"/>
MUY BUENO	<input checked="" type="checkbox"/>
BUENO	<input type="checkbox"/>
MALO	<input type="checkbox"/>

25) ¿Con qué frecuencia se presentan conflictos laborales?

FRECUENTEMENTE	<input type="checkbox"/>
A VECES	<input checked="" type="checkbox"/>
NUNCA	<input type="checkbox"/>

26) ¿Cómo se resuelven generalmente los conflictos? (Puede marcar más de una opción).

Por intervención de terceros ajenos al conflicto(que no representen una autoridad)	
Por intervención de una autoridad	
A través del diálogo(entre los involucrados en el conflicto)	X
No se resuelven(y se continúa trabajando como si no hubiera pasado nada)	
No se resuelven(y se continúa trabajando con enojo de parte de los involucrados en el conflicto)	
Otros	

27)a) ¿Existen normas que regulan el comportamiento dentro del negocio?

SI	X
NO	
NS/NC	

b) En caso afirmativo, ¿considera que se cumplen?

SIEMPRE	X
FRECUENTEMENTE	
A VECES	
NUNCA	

SISTEMA POLÍTICO:

28) ¿El personal subalterno influye en las decisiones fundamentales relacionadas con el curso o la marcha (proyecto) del negocio? .Por ejemplo: incorporación de nuevos productos para la venta o el ofrecimiento de nuevos servicios.

SI	<input checked="" type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
NS/NC	<input type="checkbox"/>

CONTEXTO:

29) ¿Conoce usted las organizaciones con las cuales trabaja o tiene relación la cerrajería?

SI	<input checked="" type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
NS/NC	<input type="checkbox"/>

30) ¿Considera usted que la organización responde a las demandas de los clientes?

Siempre	<input checked="" type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

31) ¿Conoce usted las organizaciones con las cuales compite la cerrajería?

SI	<input checked="" type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
NS/NC	<input type="checkbox"/>

32) Describa que factores del entorno (amenazas) afectan o ponen en riesgo el adecuado funcionamiento del negocio. Por ejemplo: surgimiento de nuevos competidores, etc.

HIPOERMERCADO

33) Describa que factores del entorno constituyen oportunidades para el crecimiento del negocio. Por ejemplo: surgimiento de nuevos créditos bancarios con un bajo interés que permitan la compra de nuevos equipamientos, etc.

PRESTAMOS BANCARIOS A BAJO INTERES

Anexo 11. 1º Modelo de cuestionario ad hoc (para la evaluación del taller).

La información recolectada en el presente cuestionario es de carácter confidencial, anónimo y voluntaria, y la misma es para evaluar la eficacia del taller realizado.

iiiiiiSe agradece su tiempo y su colaboración!!!!

CUESTIONARIO:

1) ¿Cuál consideras que es la principal problemática a nivel comunicacional dentro del negocio?

2) ¿Cuáles crees que son sus causas?

3) ¿Cuáles piensas que son sus consecuencias?

4) ¿Cómo resolverías dicha problema comunicacional?

5) ¿Cómo te sientes respecto al hecho de participar en un taller para tratar una problemática de la empresa?

6) ¿Cuáles son tus expectativas en relación al taller? ¿Crees que ayudará a resolver dicho problema?

Anexo 12. 2º Modelo de cuestionario ad hoc (para la evaluación del taller).

La información recolectada en el presente cuestionario es de carácter confidencial, anónimo y voluntaria, y la misma es para evaluar la eficacia del taller realizado.

!!!!!!Se agradece su tiempo y su colaboración!!!!!!

CUESTIONARIO:

1) Indique el grado de satisfacción respecto a...

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutro(ni satisfecho ni insatisfecho)	Satisfecho	Muy satisfecho
La definición de la principal problemática comunicacional.					
La formulación de las causas de dicho problema					
La formulación de las consecuencias de dicho problema.					
La solución elegida.					
El proyecto desarrollado en torno e esa solución elegida					
Nivel y preparación del coordinador					
Metodología y plan de trabajo desarrollado durante el taller					
Contenidos teóricos y prácticos (casos)brindados					
Claridad de las consignas dadas por el coordinador					
Haber trabajado en equipo con el resto del personal					

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutro(ni satisfecho ni insatisfecho)	satisfecho	Muy satisfecho
Posibilidades de participar, colaborar y aportar					
Haber participado del taller					
Cumplimiento de expectativas					

2) ¿Consideras que la aplicación del proyecto desarrollado durante el taller ayudará a resolver la problemática? Explique su respuesta.

3) ¿Qué aspectos mejoraría del taller? Recomendaciones.

**ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO
FINAL DE GRADUACIÓN**

**AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO
O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21**

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Cassataro, Leonel Emiliano
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	29206954
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	Taller Psicoeducativo para la mejora de la comunicación interpersonal en la empresa "Cerrajería Sánchez".
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	leoem05@yahoo.com.ar
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21
Datos de edición: <i>Lugar, editor, fecha e ISBN (para el caso de tesis ya publicadas), depósito en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual y autorización de la Editorial (en el caso que corresponda).</i>	-----

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI/NO)^[1]</i>	SI
Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	-----

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: Córdoba, 23 de enero del 2017



Firma autor-tesista



Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica: _____certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

^[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.