

UNIVERSIDAD  
**SIGLO**  
La educación evoluciona



**TRABAJO FINAL DE GRADO**  
**LIC. EN RELACIONES PÚBLICAS E INSTITUCIONALES**



**GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN**  
**INTERNA DE LA COOPERATIVA AGRÍCOLA,**  
**GANADERA E INDUSTRIAL "SOMBRA DE TORO"**  
**LTDA.**

María Victoria Muzi Timi. Vrpi01337

Profesores: Utrera Roberto – Barroso Ma. Belén.

2017.

## RESUMEN

Las Relaciones Públicas cumplen un rol fundamental en cualquier organización como nexo con sus diferentes públicos. Por tal motivo, el objetivo principal de este trabajo es analizar cómo gestiona la comunicación interna la Cooperativa Agrícola, Ganadera e Industrial “Sombra de Toro Ltda.”. En dicho análisis se va a tener en cuenta todas las herramientas de comunicación que la institución emplea, los canales por dónde circulan los mensajes y cómo se establecen las relaciones entre sus empleados. Para luego, como consecuencia de lo analizado, establecer un plan de comunicación que proponga soluciones concretas con el fin lograr un funcionamiento de la organización eficaz.

En el marco teórico se desarrollan las principales teorías, para luego establecer los instrumentos y la metodología que van a permitir la obtención de la información necesaria para el análisis. En el caso particular de este trabajo se emplean los siguientes instrumentos: análisis de contenido de los soportes de comunicación interna mediante un cuaderno de campo con matrices de identificación; la observación no participante de relaciones laborales utilizando un cuaderno de campo con matrices de observación; la entrevista empleando una guía de pautas y la encuestas con cuestionarios a los empleados.

Los datos analizados demuestran que la institución, a la hora de establecer lineamientos comunicacionales, presenta ciertas fallas. Permite determinar que no hay establecido un plan de Relaciones Públicas, que las herramientas empleadas no se utilizan de la manera correcta, no se consideran otras herramientas de gran utilidad, los empleados tienen nula participación en el desarrollo de las mismas e ignoran la importancia de la comunicación en las empresas. Todas estas falencias que presenta la comunicación organizacional interna repercuten directamente sobre la organización, perjudicándola.

Por eso mismo es sumamente importante establecer un plan integral de comunicación, donde mediante diversas tácticas, se brinde solución a toda la problemática planteada.

### PALABRAS CLAVES:

Relaciones Públicas; Públicos; Comunicación Interna; Planificación estratégica; Cooperativa.

## ABSTRACT

Public Relations play a fundamental role in any company as a connector with their different publics. Therefore, the principal goal of this final degree work is to investigate how the business Cooperativa Agrícola, Ganadera e Industrial “Sombra de Toro” Ltda manages the internal communication. In this investigation we are going to considerate all the communication tools that the company uses, in which channels the communication flows and the relation between the employees. In order to, after the investigation, establish a plan that proposes specific solutions with the aim to achieve an optimal communication management.

To obtain the necessary information to establish the diagnosis, we are going to gather all the principals’ theories in the theoretical framework, develop the instruments and the methodology. In this - final degree work - particular case is used analysis of content, guides of observation, surveys and interviews.

The analyzed information demonstrates that the institution presents certain defects when it has to establish communications guidelines. Neither has a plan of Public Relations, the tools are not used in the correct way and they don’t consider including some new. The employees have lacking participation in communication and they ignore it importance. All this deficiencies affect the company directly.

So, this is why is extremely important to evolve an integral communication plan in which, through different strategies, provide a solution to all difficulties.

## KEYWORDS

Public Relations; Publics; Internal communication; Strategic planning; Cooperative

## ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
1. Introducción.....	4
2. Objetivos.....	6
2.1. Objetivo general.....	6
2.2. Objetivos específicos.....	6
3. Justificación.....	7
4. Marco de referencia institucional.....	11
5. Marco teórico.....	28
5.1. Relaciones Públicas. Concepto.....	28
5.2. Organizaciones.....	39
5.3. Públicos.....	45
5.4. Comunicación en las organizaciones.....	47
6. Diseño Metodológico.....	63
7. Metodología.....	63
8. Exposición y análisis de los datos.....	83
8.1. Consideraciones finales.....	114
9. Plan de comunicación interna.....	123
Introducción.....	123
FODA.....	124
Objetivos.....	125
Análisis de factibilidad.....	125
Plan.....	126
Presupuestación.....	170
Calendarización (Diagrama de Gantt).....	173
Evaluación global del plan.....	178
Conclusiones.....	179
10. Anexos.....	182
11. Bibliografía.....	210

## 1. INTRODUCCIÓN

El siguiente proyecto de trabajo final de grado tiene como temática la gestión estratégica de la comunicación interna de la Cooperativa Agrícola, Ganadera e Industrial "Sombra de Toro" Ltda. en la localidad de Cabildo, provincia de Buenos Aires. Se va a centrar principalmente en el vínculo que esta empresa establece con sus empleados y cómo gestiona las herramientas de comunicación interna.

Además, este proyecto tiene el objetivo de demostrar por qué desarrollar un plan de Relaciones Públicas y desarrollar una óptima comunicación interna deberían ser los principales objetivos que toda empresa debe tener en cuenta.

Como menciona la autora María Isabel Míguez González de manera muy clara, “las Relaciones Públicas se pueden definir, desde una perspectiva directiva, como la dirección y gestión de las relaciones entre una organización y sus públicos mediante la acción y la comunicación” (p. 11, 2010). En otras palabras es la disciplina que opera como un nexo entre la institución y sus diferentes públicos. Por tal motivo debería ser una de las principales áreas en toda empresa. Sin embargo, no todas las organizaciones tienen conocimiento de esto, o simplemente relacionan la profesión con otras actividades que distan de asemejarse a sus cimientos. El rol de las Relaciones Públicas en las empresas no deja nada librado al azar, se evalúa cada detalle, cada pro y cada contra, cada acción entre las mismas y sus públicos a fin de establecer lazos fuertes y claros. Por lo tanto el mantener una óptima relación con sus públicos es indispensable. Además, el papel del relacionista público es fundamental en toda empresa, ya que es este profesional quien mantiene informada permanentemente a la empresa de su entorno, es quien tiene objetivamente la capacidad de poder poner a la organización en el lugar que debe estar.

Otro tema importante que se va a desarrollar, ya previamente mencionado y en extrema relación con la profesión, es el de Público. Siguiendo la línea de la autora María Isabel Míguez González, definiremos Público como “un conjunto situacional o permanente de individuos que no están, necesariamente, en contacto físico” (p.23, 2010). En otras palabras es aquella agrupación de individuos que se relaciona con la organización. Y no es necesario que los mismos se encuentren físicamente en el mismo lugar, ya que lo que los une es su vínculo con la empresa y su capacidad de reaccionar ante las acciones de la misma. Por lo

tanto para tener éxito como empresa, es imprescindible que desde las Relaciones Públicas se haga un estudio riguroso de todos aquellos públicos que rodean a nuestra institución. La autora Míguez González destaca:

Cuando comienza el proceso de relaciones públicas el público es uno de los primeros elementos a los que se atiende, ya que, según la mayoría de los autores, la identificación y el análisis de los públicos son misiones fundamentales en la fase de investigación (p. 43-44, 2010).

Con esto damos cuenta que no existe un único Público. Se trabaja con múltiples de ellos. Pero el eje de este trabajo se va a centrar en un público fundamental en toda empresa, aquel que es el motor de la misma, que refleja toda su dinámica, y es el público interno. El público interno es esta fuertemente unido a la organización, sus objetivos, y sus metas y además está conformado por quienes integran su planta de empleados. El autor Avilia Lammertyn (1999) clasifica a los públicos internos en Gerencia (directores, gerentes y subgerentes), mandos medios (jefaturas, subjefaturas y supervisión) y Operación (empleados y operarios). Por otro lado, el autor Andrade Horacio (2005) clasifica a los públicos internos en: todo el personal de la empresa, el personal directivo y el gerencial, los mandos medios, el personal sindicalizado y el no sindicalizado, las áreas específicas y las regiones, unidades operativas. También dentro de los públicos internos, encontraremos los semiinternos, que son aquellos que aunque no formen parte de la organización, sí se encuentran relacionados estrechamente con ella y en consecuencia colaboran en la consecución de sus objetivos. Estos son: la familia del personal, accionistas de empresas pequeñas, contratados, asesores con funciones de línea.

Con estos públicos se van a establecer acciones de comunicación interna. La comunicación interna, según Andrade es el,

Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (2005, p. 17)

Respecto a este proyecto, va a constar de una primera etapa, donde se va a presentar a la organización. Se va a detallar su historia, desde sus comienzos hasta la actualidad, cuáles

son sus principales actividades y su rol en la localidad. También se detallará su estructura jerárquica, como está compuesta, quienes integran cada área, quienes son los encargados del área humana y comunicacional. Luego, en la siguiente etapa, se va a desarrollar un marco teórico donde se establecerán todos los conceptos teóricos que van a cruzar este trabajo, partiendo desde qué son las Relaciones Públicas, el rol del relacionista público en las empresas, las organizaciones, la comunicación en las mismas, los públicos y su clasificación, qué es la comunicación interna, los vectores de comunicación, cuáles son las tácticas para llevar a cabo la comunicación interna y cómo circulan los mensajes en una organización. A continuación se va a desarrollar el diseño metodológico junto a sus correspondientes fichas y explicaciones. Allí se detallarán las herramientas utilizadas para obtener información relevante de la organización para dar curso al proyecto. También esta etapa cuenta con la gran ventaja de permitirnos interactuar de manera directa con la organización y sus empleados y empaparnos de su cultura organizacional. Por último, se va a exponer un diagrama de actividades que se van a desarrollar. Este diagrama es el de Gantt y cuenta con una estructura simple y completa para organizar todas nuestras actividades a desarrollar en la compañía.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo general:**

Analizar la gestión de la comunicación interna de la Cooperativa Agrícola, Ganadera e Industrial “Sombra de Toro Ltda.”

### **2.2. Objetivos específicos:**

1. Evaluar los canales de comunicación interna que se utilizan en la Cooperativa “Sombra de Toro Ltda.”.
2. Determinar las expectativas e intereses comunicacionales de los públicos internos.
3. Relevar las principales manifestaciones culturales de la cooperativa.
4. Indagar sobre el clima laboral de la entidad.
5. Determinar qué lugar ocupan los rumores en la cultura organizacional.

### 3. JUSTIFICACIÓN

¿Por qué Relaciones Públicas? Se define Relaciones Públicas como el “esfuerzo planificado, deliberado y sostenido para establecer y mantener una comprensión mutua entre una organización y su público” (Black, 2000, p. 18). En otras palabras, son aquella función de la institución que se desempeña como un nexo entre la misma y sus diferentes públicos.

Con esta simple definición del autor ya entendemos que es una disciplina imprescindible en toda empresa, sobre todo en sociedades altamente globalizadas como las de ahora. Las Relaciones Públicas cumplen un rol que es pilar en toda organización y es el rol comunicador. Watzlawick (1981), teórico de la comunicación, nos dice en unos de sus axiomas, que es imposible no comunicarse. Todo comunica, desde la postura del cuerpo de la recepcionista, hasta el tono que emplea, los gestos, los comunicados oficiales, etcétera. Por lo tanto, nuestra profesión cobra una importancia muy alta en las empresas, como comunicadora.

Aunque, actualmente, es una realidad que muchas empresas (y con muchas no se refiere a todas) entienden la importancia de nuestra profesión, pero focalizan sus comunicaciones solamente hacia afuera, es decir, aquellas que emplean con los públicos externos porque consideran que son éstos los de mayor importancia y que son sólo estos los formadores de imagen. Por eso el autor Avilia Lammertyn (1999) nos recuerda que es fundamental conocer que todo proceso comunicacional debe comenzar puertas hacia adentro, con nuestro público interno. Ya que es nuestro capital humano el que proyecta la imagen institucional hacia el exterior y así consolidar la imagen. Y para llevar a cabo eso se debe realizar una gestión de comunicaciones internas.

Debemos saber que dentro de la disciplina de Relaciones Públicas, la rama de la comunicación interna es uno de los factores más importantes en todas las empresas, y por lo tanto, debería ser tenido en cuenta como tal. Los lazos comunicacionales que vamos a establecer con nuestros empleados son el motor para el buen funcionamiento de la organización. Aquello que opine nuestro público, se ve reflejado en el exterior, y si esa opinión es favorable, beneficiará el clima laboral, las comunicaciones, las relaciones con los altos mandos, disipará rumores, entre otras ventajas. Esto se logrará generando



condiciones dignas de trabajo, remuneraciones acordes, que la comunicación fluya en las distintas direcciones de manera veraz, que el empleado se sienta sostenido, se sienta escuchado y que sus opiniones sean tenidas en cuenta, entre otras. El trazar un correcto plan para la gestión de las comunicaciones internas, aportará al éxito de nuestra disciplina. Relaciones Públicas y comunicación van de la mano, forman un todo clave para las empresas.

Para demostrar la importancia de esta profesión, vamos a ver que suele pasar en la mayoría de las organizaciones, que se generan conflictos y los altos mandos no saben a raíz de qué fueron provocados ya que los mensajes que emitieron por las vías formales estaban correctos, o por lo menos eso es lo que creían. En una organización sin ningún plan comunicacional, no se resolverían los conflictos, no se sabría qué hacer, quedaría todo en la nada, potenciando conflictos colaterales o mayores al inicial. Pero en cambio, en una empresa que cuenta con un plan de Relaciones Públicas y gestiona la comunicación interna de manera eficaz, va a dar cuenta de que esto puede ser causado por varios motivos y va a ir hasta el fondo a fin de evitar que el conflicto se agrave. Pudo haber sido un rumor, un mal gesto entre colegas, mensajes que circulan por canales informales. Por tal motivo, en términos de comunicación con nuestro personal, debemos estar atentos a todos los detalles, y esto se logra con un correcto plan comunicacional.

Es Black (2000) quien nos explica que para lograr una óptima gestión de comunicaciones con nuestro grupo laboral es importante que el plan a llevar a cabo este armonizado con la cultura corporativa de la empresa, con sus valores compartidos por todos los empleados y el mismo sea planteado de forma sistemática.

Es una creencia común en las organizaciones pequeñas que sólo las multinacionales tienen que gestionar un plan comunicacional tanto interno como externo, ya que debido a su tamaño o locación no lo van a necesitar. Y no hay nada más erróneo que esa creencia. Con el correr del tiempo comienzan a darse cuenta de su imprescindibilidad y de cuanto lo necesitan.

La Cooperativa Agrícola, Ganadera e Industrial "Sombra de Toro" Ltda. no es ajena a esta situación, independientemente de que se encuentre en una localidad con menor población

que una gran ciudad. Todo lo mencionado anteriormente demuestra la importancia para esta institución de crear un plan integrador de comunicación interna que va a brindar beneficios que hasta el momento no se habían planteado. Es una organización donde su personal se encuentra dividido geográficamente en cuatro sucursales en la localidad, y donde cada sector tiene su actividad específica pero aun así trabajan todos en conjunto, se necesitan y responden a un mismo mando. Es así que es vital desarrollar un plan de comunicaciones para que, mediante diferentes soportes, todos se encuentren en sintonía e informados, donde los mensajes lleguen a todos por igual y al mismo tiempo, donde se favorezcan las relaciones humanas, se considere al empleado con un factor indispensable dentro de la institución y además para reforzar los lazos humanos que lograrán favorecer a la organización.

Es tan importante crear claros lazos comunicacionales, sobre todo en empresas chicas con una pequeña cantidad de empleados como la Cooperativa "Sombra de Toro" Ltda. Ya que comúnmente se cree que el ser un número reducido de personas, las cosas son sencillas. Y es esta confianza la que genera desfasajes comunicacionales y como consecuencia, futuros conflictos. La confianza de creer que gracias a que el grupo es pequeño todo se comunica fácil y rápido es una equivocación. Es verdad que va a ser menos complejo que una multinacional, pero no quiere decir que no se necesite imprescindiblemente. En estos casos, de empresas en pueblos, y cuando los empleados se conocen desde otros ámbitos, sea porque son amigos, vecinos, compañeros de escuela, se cuenta con un beneficio extra de buena armonía pero también genera una gran desventaja de falta de control, rivalidades, rumores, etcétera. Y es ahí donde se necesitan las comunicaciones internas y las buenas Relaciones Públicas.

En consecuencia, todo esto nos demuestra que el gestionar una comunicación interna eficaz va a marcar una diferencia. Y su importancia radica principalmente en que si una empresa no funciona bien por dentro, tampoco lo hará por bien fuera, sobre todo en términos de imagen. Es por ello que resulta fundamental tener conciencia de esta situación e implementar correctas acciones comunicativas internas a fin de lograr óptimas relaciones laborales y una organización exitosa.

En infinitas situaciones vamos a encontrar resistencia ya que se considera que estas actividades generan gastos y lo último que en lo que los directores quieren invertir es en nuestra profesión, y realmente, no pueden estar más equivocados. Como profesionales en casos así, debemos demostrar que con sólo un par de acciones de costo muy bajo ya se genera un cambio muy importante en la organización. Dejando así en claro que la comunicación interna es la base sobre la que pivotan todas las demás comunicaciones.

#### **4. MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL**

La Cooperativa Agrícola, Ganadera e Industrial “Sombra de Toro” Ltda. fue fundada el 9 de noviembre de 1947. Los causales de su nombre fueron un arroyo, un cerro y una planta, el cual no resulta desconocido en la localidad ya que cuenta con casi 70 años de vigencia.

Su creación se llevó a cabo en el lote n° 10 de la entonces llamada “Colonia Sombra de Toro” ubicada a unos 30 kilómetros al norte de la localidad de Cabildo, donde el presidente del Instituto Autárquico de Colonización de la Provincia de Buenos Aires, don José T. Cisterna junto con otros treinta y cinco productores, conformaron la lista de iniciadores y firmaron el acta fundacional.

Sus oficinas se sentaron en la localidad de Cabildo, pueblo que llevaba solamente 44 años de existencia y era lugar de origen de los productores iniciadores y se estableció con el fin de proveer insumos al poblado y comercializar la producción de sus asociados. Pero su actividad no quedó solamente limitada a eso. Nacieron nuevas inquietudes. Comenzó la atracción hacia la institución y la misma no ajena a esto, fomentó el desarrollo de una juventud rural, creando así la Juventud Agraria Cooperativista de Cabildo y colaborando con ésta, se crea la Biblioteca Popular. También aparece el rol de la mujer apoyando la actividad, y se constituye el grupo de Damas Cooperativistas “Sombra de Toro”, conformada mayormente por las mujeres de los productores, y cumpliendo una función social dirigida a la mujer rural y a desarrollar actividades para la comunidad.

En épocas de esplendor del sector agrícola-ganadero, la cooperativa llegó a superar los 500 asociados, suma inimaginable para la institución.

Hoy en día brinda a sus asociados: provisión de insumos agropecuarios, comercialización de cereales, hacienda y frutos del país, servicio de limpieza de cereal, seguros (La Segunda), medicina prepaga (ACA Salud), turismo (COVAECO) y asesoramientos agronómico y veterinario.

##### **4.1 ESTRUCTURA.**

El complejo Barraca cuenta con dos grandes plantas. En la de mayor tamaño, de Comercialización y Acopio de Cereales y Oleaginosas, encontramos las nuevas oficinas,

donde el personal de Cereales, Hacienda, Agronomía y Comercialización trabaja diariamente, las oficinas cuentan con un espacio para cada sector y para que los asociados puedan realizar las transacciones de acopio y comercialización de manera óptima. Esta planta está conformada por una gran barraca, 18 silos de gran tamaño y puestos de almacenaje a terceros. Aparte en otro predio a solo 400 metros se encuentra otra planta de solo acopio, de menor tamaño. Esta tiene 6 grandes silos y dos galpones. Este complejo brinda a los asociados los servicios de acopio y de venta de cereales y oleaginosas. La documentación de las operaciones en tiempo y forma. La conservación de granos. Asesoramiento y consulta on line, en relación al sector de Comercialización. Relativo al acopio, la Cooperativa presta el servicio de acopio y almacenaje en: Trigo, Cebada y Soja tanto a socios como a terceros, ofreciendo información permanente de stock. Cuenta con un almacenaje de 41072 toneladas distribuidas en ambas plantas, llegando a acopiar en un solo año una cifra superior a las 50000 toneladas. Por último, en cuanto al sector de Agronomía la institución ofrece todo tipo de asesoría agronómica, donde mediante el Ingeniero se recibirá asesoramiento profesional sobre las nuevas semillas, híbridos y agroquímicos, análisis del suelo y el agua de los campos y monitoreo de los cultivos. Se dispone además de una amplia variedad de híbridos y semillas, como también de granos y subproductos peleteados para la alimentación animal. Cuenta además, con todos los fertilizantes embolsados o a granel para cubrir las necesidades particulares de cada cultivo y con una amplia gama de herbicidas, fungicidas e insecticidas que permiten lograr una correcta protección de los cultivos. Véase figuras de la 1 a la 4.

Figura 1. Planta de silos.



Recuperado de: <http://sombradetoro.com.ar/cereales>

Figura 2. Oficinas planta de silos.



Recuperado de: <http://sombredetoro.com.ar/cereales>

Figura 3. Segunda planta de silos.



Recuperado de: <http://sombredetoro.com.ar/cereales>

Figura 4. Silos de material.



Recuperado de: <http://sombradetoro.com.ar/cereales>

Continuando con su estructura, la Cooperativa cuenta con una estación de servicio propia que se encuentra ubicada en la esquina de las calles Vieytes y Azcuenaga, a 50 metros de la sede central y administrativa y en pleno centro de la localidad. Está constituida por dos surtidores techados, una oficina para la atención y pago, con beneficios importantes para los asociados, y que además dispone de venta de insumos de artículos para automóviles. Tiene un sector apartado para el inflado y balanceo de cubiertas y un amplio playón de estacionamiento para el supermercado situado en frente que hasta 1996 formaba parte de la Cooperativa Sombra de Toro Ltda. y fue posteriormente adquirido por la conocida Cooperativa Obrera. Véase figuras de la 5 a la 7.

Figura 5. Boca de expendio.



Recuperado de: <http://sombradetoro.com.ar/combustibles/>

Figura 6. Local venta de insumos.



Recuperado de: <http://sombradetoro.com.ar/combustibles/>

Figura 7. Playón.



Recuperado de: <http://sombradetoro.com.ar/combustibles/>

A 200 metros de la estación de servicio, en la esquina de las calles Pringles y Larrea está el corralón y ferretería para la venta de insumos. Con respecto al sector corralón, el público puede encontrar desde repuestos para todas las maquinarias agrícolas como alambres y palos de alambra y hierro a medida para construir lo que se desee. La ferretería, por otro lado, cuenta con más de 10000 artículos de toda variedad a la venta. Ofrece artículos de pinturería, jardín, herramientas eléctricas y manuales, burlonería. Dentro del predio, se ofrece a terceros, la entrega y transporte de gasoil directamente a los campos. Tanto la ferretería como el corralón son de gran tamaño, y cuentan además de un amplio sector externo para la entrega y transporte de gasoil y para la carga de aquellos elementos que no sea de fácil transporte. Véase figuras de la 8 a la 10.

Figura 8. Local venta de insumos.



Recuperado de: <http://sombradetoro.com.ar/insumos/>



Figura 9. Corralón.



Recuperado de: <http://sombradetro.com.ar/insumos/>

Figura 10. Bocas de expendio corralón.



Recuperado de: <http://sombradetro.com.ar/insumos/>

Para finalizar con su estructura, está la sede central, administrativa y social en la calle Vieytes 83. La misma se ubica en el centro de localidad. La planta baja está compuesta por un gran salón donde todos los empleados administrativos comparten el espacio de trabajo, cada uno en su escritorio, permitiendo así la fácil interacción y comunicación entre los mismos. La única oficina separada es la del gerente, pero la misma se encuentra situada al costado derecho del salón, y con un amplio ventanal de vidrio. Las oficinas cuentan con una cocina equipada para que el personal pueda prepararse un café o el almuerzo o tomarse una pausa para conversar con sus compañeros. En la planta superior está la sala de reuniones con espacio para 20 personas. Allí se llevan a cabo las reuniones organizadas por la gerencia como así también por el Consejo. En el mismo piso, se encuentra un salón donde se realizan los eventos de capacitación, tanto a empleados, asociados como a las personas de la localidad y la zona. En la sede administrativa se desarrollan todas las

actividades de finanzas, administración y asesoramiento (véase figuras de la 11 a la 16). También tiene un sector destinado a los seguros, de La Segunda, uno al turismo, Covaeco y uno a la salud, Aca Salud, todos del grupo de la Asociación de Cooperativas Argentinas, en adelante A.C.A. (Para mayor información sobre su estructura el lector debe dirigirse al anexo N° 1).

Figura 11. Sede administrativa frente.



Recuperado de: <http://sombradetoro.com.ar/administracion/>

Figura 12. Sede administrativa frente 2.



Recuperado de: <http://sombradetoro.com.ar/administracion/>

Figura 13. Sede administrativa por dentro.



Elaboración propia.

Figura 14. Cocina.



Elaboración propia.

Figura 15. Sala de reuniones.



Elaboración propia.

Figura 16. Salón capacitaciones.



Elaboración propia.

## 4.2. PERSONAL

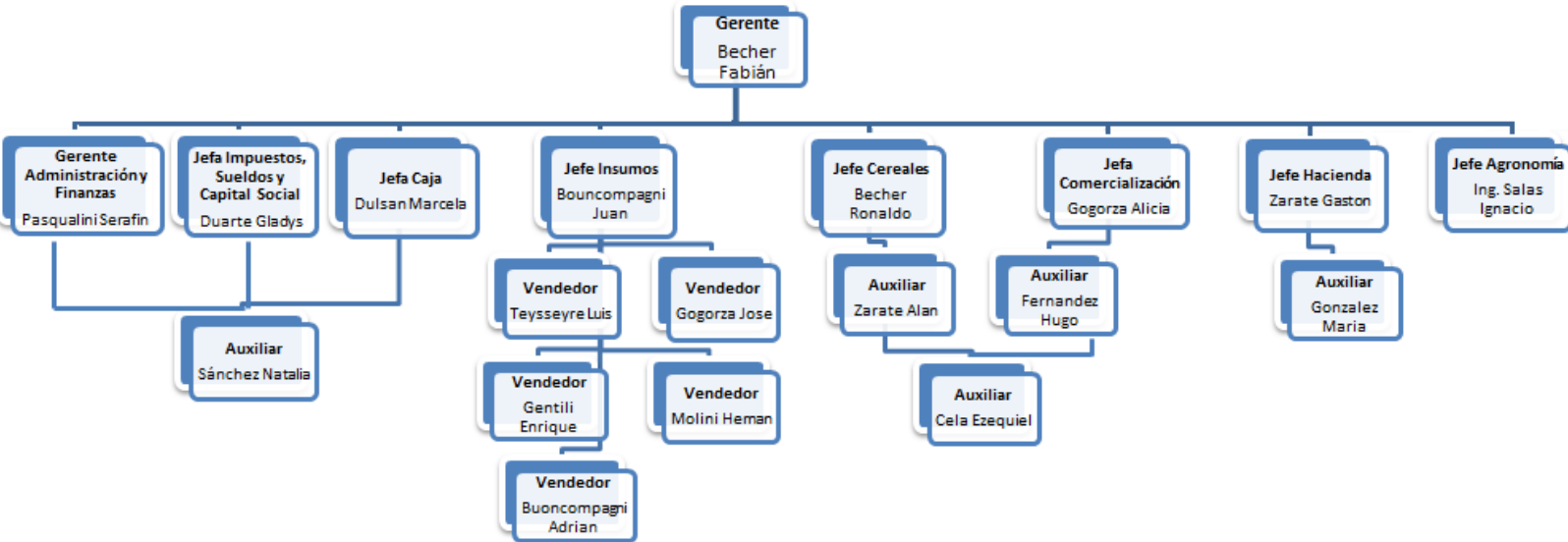
Adentrándonos en nuestra profesión, el público interno de la cooperativa actualmente se encuentra conformado por 41 personas, donde encontramos a los empleados directos que trabajan diariamente en las 4 sedes de la institución, las asesorías (empleados no directos) y un Consejo de la Administración. Y se encuentra estructurado de la siguiente manera: 19 empleados directos, y 7 no directos. Los mismos son: en el sector administrativo se encuentra: el gerente, Héctor Fabián Becher; el jefe de administración y finanzas, Serafín Sergio Pasqualini; la encargada de impuestos, sueldos y capital social, Gladys Duarte; la encargada de la caja, Marcela Dulsan y la auxiliar, Natalia Sánchez. En el sector insumos están: el jefe de insumos, Juan Buoncompagni; el vendedor boca de expendio, Enrique Gentili y los vendedores Hernán Molini, José Gogorza, Luis Teyseyre y Adrián Buoncompagni. En la sección cereales: el jefe de la Sección Cereales, José Rolando Becher; la encargada de comercialización, Alicia Gogorza y los auxiliares especializados Alan Zárate, Hugo Fernández y Ezequiel Cela. Encargado del sector Agronomía se encuentra el Ing. Ignacio Salas. El encargado del sector hacienda es Gastón Zárate junto a la auxiliar María González. Son también sus empleados pero de manera tercerizada: la asesora de seguros de La Segunda Seguros, Pamela Gatti. El veterinario, Gastón Forgue. En asesoría contable, los contadores Horacio y Susana Gentilli. En asesoría en informática,

servicio de sitio web y marketing digital el magister en informática Gustavo Rosini. En asesoría en seguridad e higiene laboral y el Ingeniero en Seguridad e Higiene Horacio Fioriti y en Asesoría Legal, Santiago Furlong (Para mayor información sobre el personal el lector debe dirigirse al anexo N° 2).

Y finalmente el Consejo está compuesto por el Presidente Oscar Muzi y el Vice-Presidente Daniel Fernández. El Secretario Néstor Latini y el Prosecretario Mauro Bretti. El Tesorero Angel Castellucci y Protesorero Néstor Ripoll. Los Vocales Titulares, Mario Lucarelli, Raúl Discontri y Dardo Scoppa. Los Vocales Suplentes, Juan Foresi, Norman Fritz, Dante Iriarte y Osvaldo Farabolini. El Síndico Titular Raúl Fidani y el Síndico Suplente Javier Scoppa (Para mayor información sobre el personal el lector debe dirigirse al anexo N° 3).

Los organigramas de la Institución y del Consejo de la Administración se encuentran estructurados jerárquicamente de la siguiente manera:

Figura 17. Organigrama del personal.



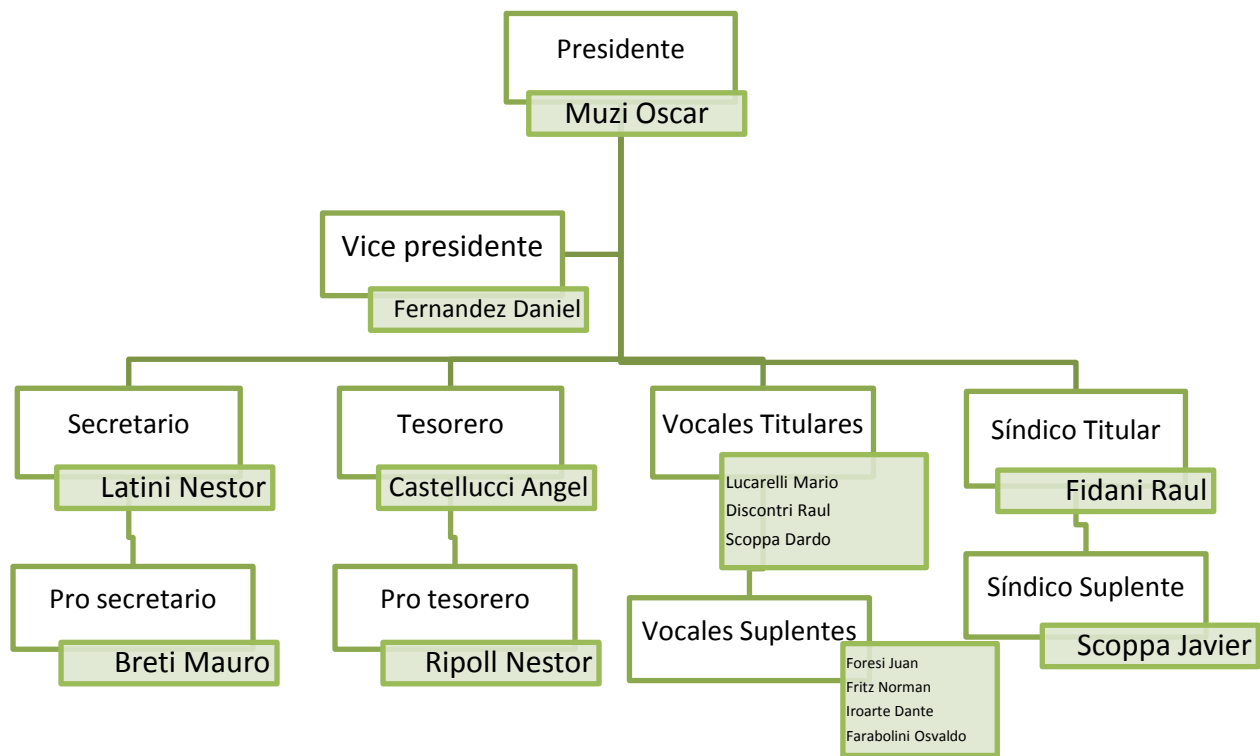
Elaboración propia

Figura 18. Personal Asesorías.



Elaboración propia

Figura 19. Organigrama Consejo de la Administración.



Elaboración propia.

Dentro de los públicos semiinternos encontramos los 335 asociados, que interactúan diariamente con la Cooperativa. También conforman este grupo las Damas Cooperativistas que son un grupo de mujeres, muchas de ellas casadas con empleados y socios, que realizan funciones sociales en la comunidad.

En relación a la Identidad Visual de la institución, el isologotipo está conformado de la siguiente manera:

Logotipo

Figura 20. Logotipo.



Recuperado de <http://sombradetoro.com.ar>

Isotipo: conformado por una vaca y una oveja, que representan la Ganadería. Por ramas de trigo y de maíz, que representan la Agricultura y un engranaje de fondo que representa la Industria, los 3 sectores de la Cooperativa.

Figura 21. Isotipo.



Recuperado de <http://sombradetoro.com.ar>

Como base de sus lineamientos de acción, la institución cuenta con una misión, visión y valores que están compuestos de la siguiente manera:

4.3. MISIÓN: Brindar al asociado el mejor servicio en todas las áreas agrícolas, ganaderas e industriales.

4.4. VISION: Ser la cooperativa Agrícola, Ganadera e Industrial líder de la zona rural, elegida por todos los asociados.

4.5. VALORES:

- Trabajo en equipo.
- Principios cooperativos.
- Cuidado y capacitación del personal.
- Compromiso en la calidad de los servicios.
- Mejora continua en los servicios ofrecidos.

Por otro lado, ya siguiendo la línea de nuestra profesión y de este trabajo, nos encontramos con los sectores correspondientes a la Comunicación Interna y a los Recursos Humanos.

La institución dada su estructura no cuenta con un departamento formado de comunicación como así tampoco un departamento de Recursos Humanos. No cuentan con un esquema de tácticas de comunicación interna definido y un plan establecido. Pero ello no implica que las actividades que corresponden a dichos sectores sean ajenas a la empresa. En lo que respecta a la comunicación el encargado de las mismas es el gerente, Fabián Becher, quien junto al Gerente de Finanzas y Administración y la jefa de Impuestos, Sueldos y Capital social establecen las líneas comunicacionales y las diferentes tácticas a llevar a cabo. En este momento la cooperativa cuenta con: un buzón de comunicaciones que se encuentra solamente en la sede administrativa; con un sistema de mailing que une a las 4 sedes, se usa para hacer consultas, volcar consultas, informar; carteleras, ubicadas en la pared antes de ingresar a la cocina, de uso escaso; organizaciones de eventos, desde cenas de fin de año, como charlas y capacitaciones en la sede central; memos y circulares, presentes en las cuatro sedes con el fin de informar; reuniones, con diferentes sectores, por ejemplo para desarrollar alguna información y encuestas y sondeos, utilizados mayoritariamente para evaluar opiniones de los empleados sobre futuros candidatos. Las mismas son planificadas en reuniones previas a su uso. Cuenta con la ventaja de ser una organización pequeña y conformada con gente de la misma localidad, por lo tanto las relaciones en su mayoría,



fluyen de manera armoniosa. La desventaja es que está conformada, como ya se mencionó, por cuatro sedes separadas geográficamente en la localidad, lo que puede generar dificultades a la hora de comunicar.

En cuanto a las actividades relacionadas con los Recursos Humanos las decisiones provienen de los altos mandos nuevamente. Respecto a la selección de personal, las decisiones son tomadas por el gerente y el jefe del área donde se requiera el nuevo puesto. Como política de la empresa, la selección la efectúan ellos. No es una actividad que se tercerice, al igual que los sueldos y jornales que están a cargo de la jefa de Impuestos, Sueldos y Capital social y la jefa de Caja, que en conjunto trabajan mensualmente para llevar a cabo dichas actividades. Cada vez que se requiera nuevo personal, se consulta con cada empleado, para pedir recomendación de alguna persona que en ese momento se encuentre en la búsqueda de trabajo y que cuente con las aptitudes para realizarlo (Encuesta y sondeo). Por ejemplo, por política todo personal administrativo debe tener un conocimiento y manejo de herramientas informáticas y de contabilidad, como así los empleados del corralón, de ferretería y de las plantas de la barraca deben contar con aptitudes físicas para el trabajo y conocimiento sobre maquinarias rurales, granos, etcétera. Las entrevistas de trabajo son todas realizadas en las oficinas de la sede administrativa, en la sala de reuniones, independientemente del área donde vaya a trabajar. Una vez seleccionados los candidatos, se reúne el gerente con el jefe del área para decidir quién ocupará el puesto.

Respecto a la vestimenta, hay lineamientos establecidos. Los empleados de la barraca, de la estación de servicio y del corralón y ferretería llevan puestas chombas negras y chombas blancas con el isologotipo de la Cooperativa, pueden usar bombacha de campo y jeans y el calzado debe ser cómodo, no se permite ropa deportiva. Las empleadas administrativas hace unos años llevaban chaquetas tipo guardapolvo color bordo. Ahora la vestimenta debe ser casual, no es necesario el uso de ropa de vestir pero si no deben ir de zapatillas y ropa deportiva. Lo mismo para los empleados administrativos y gerenciales.

La Cooperativa se relaciona con varias instituciones. Con aquellas que tiene un fuerte vínculo son Cooperativas agrícola-ganaderas de la región, donde participan conjuntamente en eventos relacionados a un cultivo en especial, o alguna capacitación y donde empleados

de los distintos sectores participan, independientemente de que no sea su área de trabajo. En esos eventos también se invita a habitantes de la localidad que estén insertos en el tema para brindarles información y capacitación, más allá de que esa persona no trabaje en la Cooperativa. También se relacionan con todas cooperativas del país en determinados eventos que la A.C.A. realiza como reunión de la juventud agraria en distintas ciudades grandes del país, como Córdoba Capital y Rosario, o la fiesta de la amistad, todos los fines de octubre en el Sheraton Hotel de Capital Federal.

En la localidad participa realizando eventos de interés general siempre relacionados con la institución, abiertos a toda la comunidad y la zona. También, brinda apoyo a la Biblioteca Popular Mariano Moreno. Es sponsor de un auto de carrera de uno de sus empleados, Hernan Molini, demostrando el interés y apoyo a su personal en las actividades extra laborales.

Figura 22. De izquierda a derecha: Zarate Gastón, Salas Ignacio, Arroyo Daniel y Becher Fabián en Simposio Valor Ganadero en Rosario, provincia de Santa Fe.



Figura 23. Personal de la Cooperativa junto a ingenieros agrónomos invitados y asociados en las recorridas por las estaciones de ACA en Carhue, provincia de Buenos Aires.



Figura 24. Jornada A.C.E.R para Productores en la sala para eventos en la sede Administrativa en Cabildo, provincia de Buenos Aires.



Para finalizar, la institución se encuentra relacionada con dos sindicatos diferentes. Uno de ellos es La Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECYS), que agrupa a todos los empleados de la sede central (personal administrativo) y a todos los de la estación de servicio, corralón y ferretería (vendedores de insumos). Por otro lado, los empleados de la barraca (de cereales y hacienda) están bajo en convenio de La Unión de Recibidores de Granos y Anexos de la República Argentina (URGARA). La relación con ambos sindicatos es sumamente óptima. En su planta de empleados no cuenta con ninguno que haya entrado por sindicato o que participe o sea delegado de los mismos. Se respetan

los convenios colectivos de trabajo, las vacaciones, horas extras, feriados y beneficios, por lo tanto no se generan conflictos y los sindicatos no deben intervenir.

## **5. MARCO TEÓRICO**

Dado que la mira central de este análisis está puesta en la gestión estratégica de un plan de comunicación interna para la Cooperativa Agrícola, Ganadera e Industrial “Sombra de Toro Ltda.”, será necesario plantear algunos parámetros que sirvan de ejes conceptuales.

### **5.1. Relaciones públicas. Concepto**

Para entender las Relaciones Públicas como las conocemos ahora es necesario abordarlas desde su nacimiento. Y eso nos remonta a principios del siglo XX de la mano de Bernays (1990) quien comenzó definiendo la disciplina como una dirección informativa. El autor menciona que lo que se intentaba era “asesorar a (...) clientes sobre cómo dirigir sus acciones para lograr llamar la atención del público hacia las mismas” (p. 152). Pero fue cuestión de tiempo para que el término dirección informativa cambiara al de consultor de relaciones públicas. Sobre ello el autor fundamenta lo siguiente: “Nos dimos cuenta de que todas las acciones de un cliente que se inmiscuyera con el público necesitaban un asesoramiento” (p. 152).

Bernays es considerado como el padre fundador de las Relaciones Públicas modernas al sentar las bases de la profesión. Fue pionero en demostrar que nuestra disciplina se basa en la interacción entre una organización, un grupo o un individuo y sus públicos. Demostró la importancia del asesoramiento.

El concepto que se tiene de las Relaciones Públicas fue cambiando a lo largo de los años. Ahí es donde nos encontramos con otros teóricos que dejaron una importante huella a comienzos del siglo XXI: Grunig y Hunt. Para estos autores (2000):

Las Relaciones Públicas pueden ser practicadas por el vicepresidente de una gran corporación que gana 200.000 dólares al año y que dirige un departamento de 100 o más profesionales. También las pueden ejercer un empleado a tiempo parcial, o un voluntario que produce un folleto o una nota de prensa para una organización de caridad de una pequeña ciudad. Un Relaciones Públicas puede pasar todo su tiempo escribiendo notas de prensa, informaciones para una publicación para los empleados (...). Otro profesional puede que casi nunca escriba nada, y que pase su tiempo dirigiendo a otros profesionales, reuniéndose con la dirección, o tratando con la prensa. Los profesionales de las Relaciones Públicas pueden obtener sus

nóminas de grandes o pequeñas empresas de asesoría o de negocios, administraciones públicas (...), etc. Por lo tanto a primera vista parece casi imposible encontrar una definición unívoca de Relaciones Públicas (p.52)

Cada una de las mencionadas actividades y más, forman parte de la gestión y dirección de comunicaciones entre una organización y sus públicos. Como podemos observar, Bernays ya había hecho mención de esto varios años antes. Estos autores presentan a la comunicación como centro. Los profesionales “dirigen, planifican y ejecutan la comunicación para la organización como un todo” (2000, p. 53). Esto implica abarcarla de manera integral. Un punto interesante que detallan es que siempre hubo comunicación en las organizaciones, pero hasta el siglo XIX era mayormente informal (2000). Imponían su voluntad ante el público de manera coercitiva o ignorándolo. Fue ya en el siglo XX cuando los públicos y las organizaciones se hicieron no sólo más grandes, sino más especializados. “Los públicos ya no podían ser ignorados o coaccionados, por lo que la comunicación ocupó una cantidad mucho mayor del tiempo directivo” (2000, p. 56). No solo se hicieron mayores y más poderosas las organizaciones y sus públicos, también lo hicieron los medios masivos de comunicación. Por ello, los directores y profesionales de Relaciones Públicas debieron capacitarse para tratar con ellos.

Grunig y Hunt (2000) establecen cuatro modelos que consideran que pueden describir la historia de las Relaciones Públicas. Les llaman a los cuatro modelos: “(1) el modelo agente de prensa/*publicity*, (2) el modelo de información pública, (3) el modelo asimétrico bidireccional, y (4) el modelo simétrico bidireccional (2000, p. 62). Estos modelos, como podemos observar en sus nombres, tienen objetivos diferentes y se usan en diferentes escenarios organizacionales (2000). Además representan las diferentes fases de la historia por las que nuestra profesión y nos permite entender la diversidad de la práctica.

El objetivo del modelo agente de prensa/*publicity* es la propagación de información pero mediante la desinformación, manipulación. Definen que “los profesionales difunden la doctrina de la organización involucrada, a menudo por medio de una información incompleta, distorsionada o sólo verdadera a medias (2000, p. 74). Realizan una función de propaganda. Por otro lado el objetivo del modelo de información pública “es la difusión de información, no necesariamente con una intención persuasiva” (2000, p. 74). El profesional

en este caso cumple el rol de periodista dentro de la organización. En el caso del modelo asimétrico bidireccional, sus funciones son similares al del agente de prensa/*publicity*. En este modelo la persuasión es más bien científica. Según Grunig y Hunt (2000):

Utilizan sus conocimientos de la teoría de las ciencias sociales e investigan las actitudes y las conductas con el objetivo de persuadir a los públicos para que acepten un punto de vista de la organización y para que se comporten de manera que la apoyen. Por contra, los intentos de persuadir del agente de prensa/*publicity* son más intuitivos que científicos (p. 74)

Podemos observar una diferencia sustancial en la persuasión entre ambos modelos. Por último nos encontramos con el modelo simétrico bidireccional. Este modelo cumple una función mediadora entre la organización y sus públicos. Por tal motivo, “su objetivo es una comprensión mutua entre ambos” (2000, p. 74). En este modelo prevalecen las teorías de la comunicación por sobre las de la persuasión.

A la hora de establecer la naturaleza de la comunicación, en los dos primeros modelos Grunig y Hunt (2000) nos informan que es siempre unidireccional. Solo va en un sentido y es desde la organización hacia los públicos. Se caracteriza por la nula escucha. Aun así “los dos primeros modelos difieren en que los agentes de prensa/*publicists* no siempre se sienten obligados a presentar una imagen completa de la organización o producto que representan, mientras que los especialistas en información pública si lo hacen” (p. 75). En los últimos dos modelos, por otro lado, la comunicación fluye bidireccionalmente: desde la organización hacia sus públicos y desde los mismos hacia la organización nuevamente. Sin embargo, ambos modelos se diferencian y se debe a que “el modelo asimétrico lo es porque los efectos de las Relaciones Públicas están desequilibrados a favor de la organización” (p. 75). En este modelo la organización no se adapta las respuestas recibidas, sino que con esa información lo que trata de cambiar las conductas y actitudes de las personas. En cambio en el modelo simétrico, los Grunig y Hunt (2000) detallan que cada comunicación se planifica cuidadosamente “para conseguir el cambio máximo en su actitud y su conducta. La comunicación de los públicos llega como *feedback*” (p. 75). Este modelo consiste en un dialogo fluido con la otra parte involucrada, no es un monólogo. En caso de darse la persuasión el público probablemente sea quien persuade a la organización para que

modifique conductas o actitudes como así que la organización sea quien cambie las actitudes del público (Grunig y Hunt, 2000).

Los autores cuando mencionan la temática “investigación” desarrollan que los dos primeros modelos no se caracterizan por la investigación. Por el contrario, los modelos bidireccionales si lo hacen. La investigación cumple un rol importante, “de hecho, la investigación es la verdadera razón de que se les llame modelos bidireccionales” (p. 77).

Cada uno de estos modelos se pone en práctica en diferentes organizaciones. El modelo agente de prensa/*publicity* es utilizado en empresas que equiparan las Relaciones Públicas con las promociones, con el *publicity* y son los casos de empresas deportivas, cinematográficas. Hoy en día este modelo se preocupa más por la verdad que años atrás, y tiene como objetivo capturar la atención de los medios masivos de comunicación. El modelo que se practica con más frecuencia de los cuatro es el de información pública. Grunig y Hunt (2000) establecen que es “utilizado comúnmente por las agencias gubernamentales (Administración pública), y es el más popular en asociaciones, agencias sin ánimos de lucro y organizaciones educativas” (p. 79). Estas organizaciones lo que hacen es establecer relaciones con la prensa, brindándole información, intercambiando notas. El modelo asimétrico bidireccional lo podemos encontrar en empresas de negocios, sobre todo aquellas que se enfrentan a una competencia considerable (Grunig y Hunt, 2000). Son empresas que venden productos de consumo. Por último el modelo simétrico bidireccional se practica frecuentemente en “grandes empresas públicas (que están reguladas por la Administración Pública); empresas que han de evidenciar una conducta socialmente responsable a sus reguladores gubernamentales” (p. 80).

Como podemos observar, los aportes de los teóricos Grunig y Hunt (2000) fueron sumamente importantes para nuestra profesión. Aun así quedan varios autores que a lo largo de estos últimos 17 años han definido y explicado las Relaciones Públicas.

Avilia Lammertyn nos brinda un concepto global de Relaciones Públicas y las define como “la más importante estrategia de comunicación de mediano y largo plazo para lograr opiniones favorables de los distintos grupos de interés con los que una entidad interactúa” (1999, p. 5). Esta definición nos demuestra que todas las personas que interactúan con



nuestra organización, se llevan de la misma una idea, un concepto, una imagen. Las Relaciones Públicas trabajan para que esas ideas, conceptos e imagen sean positivos en la mente de las personas.

Siguiendo el eje de estudio sobre la materia del autor, se desarrolla una nueva y más completa definición, la cual resulta muy interesante detallar:

Las Relaciones Públicas van siendo una ciencia, arte y técnica que, a través de un sistema estratégico y táctico de acciones de comunicación institucional integradora, tienen como objetivo crear, mantener o modificar la imagen de entes públicos o privados, buscando conseguir una opinión favorable en los diferentes grupos de interés con los que las organizaciones interactúan (Avilia Lammertyn, 1999, p. 8).

En relación con la definición anterior encontramos que el autor Black (2000) comparte el pensamiento y considera a la profesión como una ciencia social, un arte.

Es importante comprender que esta profesión se logra desarrollar de manera más cómoda en sistemas organizacionales abiertos, donde su capital humano, está predispuesto a trabajar de manera integral a favor del óptimo desarrollo de la empresa.

Varios años después, y en estrechísima relación con los autores mencionados, encontramos la definición de Relaciones Públicas como un:

Arte aplicado a las ciencias sociales, económicas y políticas en el que el interés público de la sociedad donde realizamos nuestras actividades y el privado empresarial para quien trabajamos son de su principal consideración, pues benefician al cliente que contrata esos servicios (Barquero Cabrero J., Pérez Sena, Barquero Cabrero M., 2010, p. 11).

Es la profesión, la que tiene a su cargo las relaciones que una empresa, institución o un holding tiene con sus públicos determinados (Barquero Cabrero J., et al, 2010). Es la profesión perfecta para analizar las tendencias del mercado, para orientar a las organizaciones, predecir potenciales consecuencias, gestionar planes que nutran tanto a la empresa como a sus públicos, todo con el objetivo de generar, mantener, aumentar o fidelizar la confianza de la institución.

También las definen como un arte, entre otras características los autores Salla García y Ortega Soriano (2008), al definir las Relaciones Públicas como el “arte, técnica y ciencia de gestionar la comunicación entre una organización y los públicos clave para construir, administrar y mantener su imagen positiva” (p. 69).

En el campo de las Relaciones Públicas nos vamos a encontrar con el concepto, erróneo, de que esta disciplina se puede desarrollar solamente en grandes corporaciones (Avilia Lammertyn, 1999). Hoy por hoy, y con los cambios que se produjeron a lo largo de estos años, las medianas y pequeñas empresas se están dando cuenta de que llevar a cabo unas buenas Relaciones Públicas pueden traerles buenas utilidades. Y esto también alcanza aquellas instituciones que no tienen objetivos comerciales y necesitan formarse de una opinión pública positiva para alcanzar sus propias metas.

Continuando con la ideología de los autores mencionados, hay un par de palabras que debemos recordar a la hora de definir la profesión, y según Wilcox (2012) son:

- **Deliberación:** las Relaciones Públicas son una actividad deliberada, es decir que tienen como objetivo generar influencia e informar con el fin de lograr comprensión.
- **Planificación:** planificación en nuestra profesión implica también organización, y tiene como finalidad resolver problemas mediante el desarrollo de un plan.
- **Resultados:** el autor nos menciona que es importante que la organización esté en conocimiento de que aquello está pasando en el entorno que rodea a la misma para lograr así apoyo social.
- **Interés del público:** es importante que tanto los objetivos e intereses de la empresa como las preocupaciones del público se encuentren en sintonía, estén en un mismo plano.
- **Comunicación bidireccional:** la comunicación con los distintos sectores debe fluir en ambos sentidos, debe ser un ida y vuelta.
- **Función directiva:** para que sean 100% eficaces deben formar parte también en el proceso de toma de decisiones de los altos mandos.

Es Wilcox (2012) quien nos menciona que las Relaciones Públicas son un proceso. Y una forma de resumir ese proceso es mediante las siglas RACE en inglés o IACE en español. Y las mismas significan: **I**nvestigación (*research*) es decir ¿Cuál es el problema o la situación? **A**cción (*action*) o ¿Qué se va a hacer al respecto? **C**omunicación (*communication*) es ¿Cómo se informará al público? y **E**valuación (*evaluation*) que se refiere a: ¿Se logró llegar al público? ¿Cuál fue el efecto? (Wilcox, 2012).

Hay diversos elementos claves para definir a las Relaciones Públicas y resulta muy útil seguir con la línea del autor y la descripción sobre ello. Wilcox (2012) menciona:

- Asesoría: aconseja a los directivos respecto a políticas, relaciones y comunicación.
- Investigación: define las actitudes y comportamientos con el fin de planificar las estrategias de relaciones públicas. Esta investigación y análisis pueden utilizarse para (1) crear una comprensión mutua o (2) influir y persuadir al público.
- Relaciones con los medios (gabinete de prensa): trabaja con los medios de comunicación o con blogueros cuando pretende cobertura informativa (publicity) o para que actúen en función de los intereses de la empresa.
- Publicity: es la información que un medio de comunicación difunde sobre actividades, actos o acontecimientos de una organización mediante noticias que no subscribe la organización sino el medio de comunicación, que es quien controla el mensaje, y que suele ser el resultado informativo de una acción de comunicación de la organización.
- Relaciones con los trabajadores/miembros: sirven para responder a las preocupaciones, necesidades de información y de motivación de los trabajadores o empleados de una empresa o miembros de una asociación.
- Relaciones con la comunidad: planifica actividades con la comunidad para mantener un entorno mutuamente beneficioso, tanto para la empresa como para la propia comunidad.
- Relaciones institucionales: desarrollan una participación eficaz en la política pública y ayuda a la empresa a adaptarse a las expectativas públicas. Este término también se

utiliza en las administraciones públicas para describir sus actividades de relaciones públicas y en muchas corporaciones como término genérico que abarca múltiples actividades de relaciones públicas.

- Asuntos gubernamentales: área de las relaciones institucionales que se encarga de la gestión de las relaciones directas con los poderes públicos en nombre de la empresa. El lobbismo es parte del programa de asuntos gubernamentales.

- Gestión de conflictos potenciales (*issues management*): identificación y resolución de diversos asuntos o temas que pueden afectar a la empresa.

- Relaciones financieras: creación y mantenimiento de la confianza de los inversores y creación de buenas relaciones con la comunidad financiera. También se conoce como relaciones con los inversores o relaciones con los accionistas.

- Relaciones sectoriales: relaciones con otras empresas del sector y con los sindicatos.

- Desarrollo/captación de fondos (*fund-raising*): demostración de la necesidad de apoyo y fomento del apoyo del público a la empresa, sobre todo mediante contribuciones financieras.

- Relaciones multiculturales/diversidad del lugar de trabajo: relaciones con los individuos y públicos en una variedad de grupos culturales.

- Eventos especiales: fomento del interés sobre una persona, producto u organización mediante un acontecimiento programado; también, actividades diseñadas para relacionarse con los públicos y atender sus opiniones.

- Comunicación de marketing: combinación de actividades diseñadas para vender un producto, servicio o idea, incluidas la publicidad, el material complementario, la publicity, la promoción, el correo directo, los salones comerciales y los eventos especiales.

Con el avance de los años nos vamos a encontrando distintos autores que nos brindan definiciones muy interesantes de las Relaciones Públicas. Uno de ellos es Castillo Esparcia (2009) quien nos explica que “las relaciones públicas aportan a las organizaciones la

capacidad de participar en la dinámica social ya sea informando sobre lo que hacen o percibiendo lo que la sociedad demanda de ellas” (p. 9). Por lo tanto, son una disciplina que fomenta que las organizaciones se comuniquen y relacionen con su entorno. Desde aquello que navegamos en internet, lo que vemos por la televisión, escuchamos por la radio nos permite conocer qué es lo hacen las organizaciones y eso proviene de las Relaciones Públicas (Castillo Esparcia, 2009). Implican las comunicaciones con nuestros públicos, las relaciones con entes gubernamentales, las relaciones con los medios masivos de comunicación, entre otras cosas (Castillo Esparcia, 2009). Otra característica importante de la disciplina que nos detalla el autor es la “capacidad de analizar todo lo que afecta o puede afectar a las organizaciones, investigando los actos o situaciones que nos pueden perjudicar y averiguando de qué manera nos conoce el público” (p. 9). Es importante que el profesional que lleve a cabo las Relaciones Públicas dentro de la organización esté siempre informado sobre los nuevos escenarios que se van configurando en la sociedad. Hay que estar siempre informados. Otro punto importante que destaca el autor es que para establecer la comunicación no solo debe ser sobre la base de iniciativa de la organización sino “como respuesta a la necesidad de que los individuos estén plenamente informados de las cuestiones que les atañen” (p. 20). Siguiendo con el trabajo de Castillo Esparcia (2009), las Relaciones Públicas nacen ante una necesidad de comunicarse cuando toman conciencia de ello.

Como todos sabemos, la disciplina es relativamente joven si la comparamos con otras profesiones que se remontan a siglos anteriores. Por ese motivo es una profesión que está en permanente evolución y desarrollo (Castillo Esparcia, 2009), y hay determinados factores que contribuyen a las modificaciones:

Los factores son diversos: 1) La evolución de las relaciones públicas está ligada a la evolución de las organizaciones. Cuanto mayores son las organizaciones, mayor es la necesidad de aplicar acciones de relaciones públicas con los públicos, puesto que éstos se amplían y hay que elaborar mensajes cada vez más segmentados. 2) Los cambios sociales con la creciente participación de individuos y asociaciones hacen necesario que se trabaje desde la proacción y no desde la reacción. Esa metamorfosis social hace que surjan asociaciones que controlen a otras asociaciones y aquí el papel de las relaciones públicas es esencial para evitar confrontaciones innecesarias (p. 51)

Por lo tanto debemos estar permanentemente atentos a los cambios.

Unos años más tarde nos encontramos con autores que también nos ofrecen su visión de las Relaciones Públicas. Sriramesh y Verèè (2013) establecen que las Relaciones Públicas “son la comunicación estratégica que diferentes tipos de organizaciones utilizan para establecer y mantener relaciones simbióticas con los públicos relevantes, muchos de los cuales son cada vez más culturalmente diversos” (p. 15). Lo que esperan las organizaciones de los profesionales es que el profesional que ejerza esa disciplina le ayude a comunicarse de manera efectiva con sus públicos. A fin de establecer estrategias concretas y efectivas se deben utilizar datos obtenidos de investigaciones realizadas sobre los públicos relevantes (Sriramesh y Verèè, 2013).

Por último mencionamos al autor Di Génova (2016) quien nos brinda una definición Relaciones Públicas, no sólo muy completa y actual, sino que aglutina las anteriormente mencionadas:

Ciencia que estudia el proceso de interacción comunicacional a través del cual una entidad se vincula con sus públicos y que opera mediante la implementación de estrategias, tácticas y técnicas específicas de relacionamiento interpersonal y corporativo para posicionar, en la mente de los grupos de interés con los que se relaciona, una imagen institucional favorable y basada en valores (p. 15).

Anteriormente, en otra de sus obras, Di Génova (2010) definía a las Relaciones Públicas como:

Estrategia de Comunicación que a partir de un proceso persuasivo y holístico, posibilita la coordinación de los esfuerzos tácticos que una institución realiza por articular, junto a los públicos con los que interactúa, una relación integral, basada en el respeto y confianza mutua (p. 47).

Considera fundamental que las comunicaciones sean abordadas de manera estratégica, integral y holística por las organizaciones. Las Relaciones Públicas, hoy en día, implementan una nueva forma de comunicación basada en el diálogo y respeto mutuo de las partes. Para ello es fundamental que aquellas personas que desarrollen la profesión tengan las aptitudes y capacidades para llevarlas a cabo. Es la disciplina por excelencia que

permite a la organización establecer el camino para alcanzar un posicionamiento e imagen institucional óptimos (Di Génova, 2016).

Nos recuerda que a pesar de que a través de los años el definir las Relaciones Públicas ha sufrido cambios, hay un fondo que se mantiene siempre. Y se refiere a que las organizaciones no buscan sólo su propio provecho, sino el de todos.

Las Relaciones Públicas, como toda disciplina, requieren de personas capacitadas para llevarlas a cabo y ahí es donde aparecen los profesionales de Relaciones Públicas y la importancia de su rol dentro de las organizaciones.

### **5.1.1. Papel del relacionista público dentro de la organización**

Gracias al rol de los profesionales en Relaciones Públicas dentro de las organizaciones, han logrado que los dirigentes de la misma entiendan que su capital humano es el capital más importante en su esquema de negocio (Avilia Lammertyn, 1999). Y también en su rol, lograron hacerles entender que es imprescindible contar con una opinión pública favorable y esto debe ser así sobre todo en mercados competitivos, donde destacarse y hacer una diferencia en términos de opinión e imagen resultan muy favorables para la empresa.

Continuando con el autor, el relacionista público mediante su rol, da cuenta de que la institución debe estar en constante innovación, abierta a los cambios del mundo y del mercado ya que los entornos que la rodean, se vuelven cada vez más complejos y competitivos (Avilia Lammertyn, 1999). Hoy nada está sentado, y las empresas que se encontraban en la cúspide, rápidamente pueden pasar al fondo si no se está abierto a los nuevos tiempos.

Wilcox (2012) también nos menciona que los profesionales deben desarrollar sus habilidades, competencias y conocimientos en seis áreas básicas y estas son: capacidad de redacción, capacidad de investigación, pericia planificadora, capacidad de resolver problemas, competencia empresarial y económica y experiencia en medios de comunicación social. La capacidad de redacción implica hacerlo de forma clara y concisa. Tener buena gramática y ortografía ya que el tener faltas de ortografía o expresarse de mal manera pueden afectar de forma negativa nuestra imagen.

La capacidad de investigación en un profesional es la ser persistente y poder recopilar información de variadas fuentes, es la de investigar desde el primer momento (Wilcox, 2012).

La pericia planificadora significa que es necesario planificar con cuidado las actividades y técnicas. Por lo tanto resulta importante que los profesionales sean personas organizadas, detalladas y con visión. Además, Wilcox (2012) nos explica que en la capacidad para resolver problemas el profesional debe tener ideas innovadoras y siempre nuevos planteamientos a la hora de resolver los problemas.

La competencia empresarial y económica implica que el relacionista público esté siempre informado de qué es lo que está pasando (Wilcox, 2012). Por último, la experiencia en medios de comunicación social supone que el empleado de Relaciones Públicas debe tener pleno conocimiento de todos los medios de comunicación social, pero sobre todo de las redes sociales. Una de las principales funciones del relacionista público es comunicar. Cumple un rol comunicador.

Grunig y Hunt (2000) nos detallan algunas funciones que desempeñan los profesionales:

Para comunicarse con los públicos, el personal de Relaciones Públicas realiza encuestas de opinión o habla de manera informal con la gente para informarse de cómo la organización es percibida por los públicos. También explica la organización a los públicos a través de los medios de comunicación o de manera interpersonal. La gente de Relaciones Públicas también se comunica con la dirección proporcionándole asesoramiento o consejos sobre los puntos de vista de los públicos a fin de que ésta disponga del beneficio de ese conocimiento a la hora de tomar decisiones. La gente de Relaciones Públicas también debe escuchar a la dirección para comprender sus decisiones y conductas, a fin de poder explicar ambos extremos a los públicos (p. 59).

Las Relaciones Públicas se encuentran insertas en organizaciones, por lo tanto resulta clave definir qué son antes de seguir desarrollando.

## **5.2. Organizaciones**

Las organizaciones son sistemas sociales, compuestas de individuos, que en conjunto buscan la consecución de los objetivos de la misma. La autora Bartoli nos menciona “La



organización es a la vez acción de organizar, el resultado de esa acción y el conjunto organizado en sí mismo. El conjunto organizado se refiere al grupo humano hacia un objetivo” (1992, p. 17).

Encontramos múltiples tipos de organizaciones. Este trabajo se va a realizar sobre un tipo de organización, la cooperativa.

### **5.2.1. Organizaciones cooperativas**

Dentro de las organizaciones, y en directa relación con nuestro trabajo, encontramos las organizaciones Cooperativas. Como menciona el artículo n° 2 de la Ley de Cooperativas, la n° 20773, las cooperativas son aquellas entidades que se fundaron en el esfuerzo propio y la ayuda mutua para así organizar y prestar servicios a sus asociados. Tienen las siguientes características: no tienen por estatuto un límite en el n° de asociados, pero si debe ser mínimo de diez asociados. Tampoco en su capital. Todos los asociados cuentan con un voto, independientemente del n° de sus cuotas sociales. Los excedentes son distribuidos en proporción al uso de los servicios públicos. La Cooperativa Sombra de Toro es una cooperativa del tipo agrícola.

Cualquiera sea el tipo de organización, siempre en las mismas vamos a encontrar una cultura que la identifica, la define, la posiciona.

### **5.2.2. Cultura organizacional**

Podemos definir a la cultura organizacional, según los autores Salla García y Ortega Soriano (2008), como “la forma de actuar de una organización en relación a los públicos con los que se relaciona” (p. 62). También es cultura los valores éticos que la conforman y la forma en que se orientan los actos. Nos encontramos con determinados componentes que forman la cultura organizacional y son: la disciplina, las percepciones, el organigrama, la tecnología, los hábitos y comportamientos, los valores y las creencias, la comunicación en todos sus aspectos, entre otras (Salla García y Ortega Soriano, 2008). Es importante, a la hora de querer incluir cualquier cambio en la cultura organizacional, comprender que cada uno de esos componentes compone un universo de análisis que debe ser tenido en cuenta. A la hora de introducir cambios en la cultura organizacional la auditoría resulta ser una

herramienta de gran utilidad. La misma permite analizar e investigar con el objetivo de obtener la información necesaria (Salla García y Ortega Soriano, 2008).

Continuando con la Cultura Organizacional, los autores Rodríguez, Plazas y Páramo (2011) establecen que las personas dentro de las empresas, a través de los distintos grupos que conforman, desarrollan en éstas un conjunto de costumbres, valores, símbolos, hábitos y signos que guían la vida institucional. Es considerada como un medio orientador de conductas. “La cultura organizacional se define más por una constelación de grupos portadores de culturas diferentes y explicadas por su afiliación social y dinámica, creada al interior de la empresa” (Rodríguez et al., 2011, p. 12). No hay un autor que no coincida en que la cultura organizacional es un conjunto de creencias, hábitos, valores. Como es el caso de los autores Gan y Berbel (2012) que la definen como “conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan la actividad (el día a día) de una organización o empresa” (p. 47). Son aquellas creencias que se comparten, se transmiten de persona a persona, de generación en generación a través de políticas, hábitos, mitos, símbolos. La cultura en la organización cumple dos funciones. La primera es adaptar la institución al entorno externo, y la segunda es hacer lo mismo, pero hacia la integración interna (Rodríguez et al., 2011). Desde el momento en que se crea una organización o una empresa, se genera cultura. Y todas las personas implicadas en esa organización condicionan la cultura e influyen en ella (Gan y Berbel, 2012). Es importante reconocer que no todos los elementos de la cultura son perpetuos o inamovibles.

Los autores Gan y Berbel (2012) nos indican que la cultura es importante en el proceso de inducción de un nuevo empleado. Se aprende de los modelos. Es necesario que el nuevo integrante aprenda de la nueva cultura y que se adapte a ella para evitar futuros conflictos. Por lo tanto entendemos que la cultura se transmite dentro de las empresa por distintos medios, canales, de persona a persona. Gan y Berbel (2012) determinan que la cultura se percibe, y “esa percepción es inversamente proporcional a su cercanía, bajo el punto de vista de la objetividad. Desde “dentro de la organización” es mucho más difícil tener visiones imparciales” (p. 58). Y por último nos mencionan que es posible modificar la cultura, siempre que se modifique desde adentro.

Los autores Gan y Berbel (2012) determinan que son varios los factores que inciden en la composición y formación de la cultura en la empresa:

- Los fundadores: aquellos que fundan la empresa cumplen un papel fundamental a la hora de construir la cultura ya que su visión y principios influyen a la hora de formarla.
- La identidad y el sentido de pertenencia al grupo: aquella empresa donde prime la cohesión interna y sentido de pertenencia de sus miembros, favorecerá el desarrollo de la cultura dentro de la misma.
- El aprendizaje a través de los ritos y las ceremonias: los ritos como los de transición, integración componen momentos únicos que permiten la formación y consolidación de la cultura dentro de la organización.
- Los héroes como modelos. Un héroe puede ser cualquier persona dentro de la organización. Desde el fundador, un empleado administrativo o aquel empleado que logra mayores ventas “la cultura organizacional se nutre de “héroes” que se erigen en modelos a imitar para el resto” (Gan y Berbel, 2012, p. 59).
- Las normas escritas y no escritas. Las normas son aquellas reglas o guías que circulan dentro de la empresa y determinan qué comportamientos son posibles y cuáles no. Estén explícitas o no, estas normas deben ser seguidas.
- La evolución de valores por adaptación. Los líderes generan una fuerte influencia en el inicio de la vida de la organización y dicha influencia es compartida por los diversos grupos profesionales.

La cultura organizacional diferencia a una organización de otras ya que cada una tiene rasgos que son únicos y que la distinguen. No hay dos organizaciones iguales. Además genera identificación en sus integrantes siguiendo la corriente de “somos”. Asimismo, Gan y Berbel (2012) nos indican que la cultura cumple la función de “mantenimiento de un sistema social estable, “clima”, como resultado de experiencias compartidas y del grado de identificación respecto de conductas y valores” (p. 60).

Por último, los autores Sriramesh y Verè (2013) definen a la cultura como sumamente importante ya que si se la comprende permite evaluar resultados empresariales y así conocer cómo se comportan las personas y cómo perciben la organización. Según los autores “la cultura corporativa es muy “visible” y “sentible” para todos los observadores y participantes” (p. 41). La definen también como aquello que todos los miembros de la organización comparten, aquellas reglas de juego que pautan las relaciones (Sriramesh y Verè, 2013). Generalmente encontramos dentro de las culturas, subculturas y contraculturas. Y así es como lo explican:

Ciertas subculturas pueden mejorar la cultura dominante a través de la promoción de la lealtad a los valores esenciales de la organización (subcultura mejorar), ser un poco diferente de la cultura dominante (subcultura ortogonal), o estar totalmente en desacuerdo con la cultura dominante de la organización (contracultura). Si la contracultura de una organización tiene un líder carismático, puede poner en peligro la cultura dominante en sí y dar lugar a cambios fundamentales en las organizaciones (p. 41).

Por lo tanto, a fin de lograr una mayor cultura corporativa, los profesionales de Relaciones Públicas deberán hacer que la comunicación sea la mejor posible y que fluya bidireccionalmente entre la organización y sus empleados.

Un concepto de gran importancia y en estrecha relación con la cultura organizacional es el de clima laboral. De hecho, la cultura en la organización es determinante del clima laboral.

### **5.2.3. Clima laboral**

Se considera a la organización como un “contexto ambiental de los comportamientos individuales y grupales. Precisamente el descubrimiento de que la organización es un entorno psicológicamente significativo para sus miembros ha conducido a la formulación del concepto de clima organizacional” (Chiang Vega, Martín Rodrigo y Núñez Partido, 2010, p. 27). Se lo define, además, como un conjunto de percepciones de los individuos que conforman la organización. Son aquellas características que la distinguen de otras empresas, le dan identidad, la describen y generan influencia en sus miembros (Chiang Vega et al., 2010). En directa relación con el clima laboral, encontramos la satisfacción laboral ya que ambas se relacionan con el bienestar del trabajador, la calidad de su trabajo,

del entorno. Lo autores entienden por satisfacción laboral a “aquel conjunto de respuestas afectivas que una persona experimenta ante su trabajo y los diferentes aspectos del mismo” (Chiang Vega et al., 2010, p. 156). Es ese concepto que engloba las actitudes de los individuos hacia determinados aspectos de su trabajo. Para hablar de satisfacción laboral, hay que hablar de actitudes.

Por otro lado los autores Gan y Berbel (2012) indican que a la hora de definir clima laboral se distinguen dos tendencias. Primero, aquellas que ponen peso en los factores organizacionales (visión más objetiva) y contempla que el clima es externo al individuo, lo rodea pero es distinto a las percepciones y que existe en la realidad de la organización. Y segundo, aquella que pone énfasis en factores psicológicos o individuales (visión más subjetiva) y determina que el clima está compuesto por las actitudes, percepciones e interacciones entre los individuos que forman parte de la institución. Los autores Gan y Berbel consideran que el clima interno, hoy por hoy, es el mero reflejo de la vida interna de la organización. Es un concepto dinámico “que cambia en función de las situaciones organizacionales y de las percepciones que las personas tienen de dichas situaciones” (2012, p. 176). Aun así tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios, y se puede contar con cierta estabilidad en el clima de la organización. Además, ante un mejor clima laboral en la organización, mayor será la probabilidad de tener un alto nivel de identificación de sus miembros. El clima afecta de manera directa al grado de identificación y compromiso de los miembros que forman parte de ella. Cuanto más óptimo sea el clima interno, mayor identificación de sus miembros habrá. Los autores Gan y Berbel definen también que “el clima recibe, a su vez, el impacto de los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización, al tiempo que afecta a dichos comportamientos y actitudes” (2012, p. 177). Nos indican, además, que el clima es afectado por diversas variables estructurales como dirección, planes de gestión, políticas, etcétera. A su vez, estas variables pueden verse afectadas por el clima.

Dentro de las variables más importantes en la construcción del clima laboral encontramos, según Gan y Berbel (2012) la satisfacción laboral y la percepción del bienestar afectando directamente a la comunicación, la toma de decisiones, motivación, etcétera. Asimismo otro de los factores que colaboran con el desarrollo del clima interno son las interacciones

que se dan entre los individuos en el seno de los grupos tanto formales como informales en las organizaciones.

Para finalizar, los autores Gan y Berbel (2012) establecen puntos en común y diferencias entre la cultura organizacional y el clima laboral. Ambos conceptos se influyen mutuamente, son complementarios. La cultura organizacional está compuesta por subculturas como así también el clima, donde pueden coexistir diferentes dentro de la misma organización. Pero se diferencian en que el clima laboral es entendido como un medio interno enfocándose en factores y variables exclusivamente interno, cuando la cultura organizacional contempla factores externos. Y la cultura se caracteriza por ser más estable y menos perceptible a diferencia del clima (Gan y Berbel, 2012).

Dentro de las organizaciones hay unos actores que cumplen un rol fundamental a la hora de establecer y definir la cultura organizacional y el clima laboral, y son los Públicos.

### **5.3. Públicos**

Las organizaciones están rodeadas por distintos públicos con los que interactúa de forma permanente. Público, es un concepto clave a la hora de definir a las Relaciones Públicas y a las empresas.

Avilia Lammertyn (1999) lo define como un grupo de personas que comparten un interés, pensamientos, en relación a la organización. Por lo tanto nos referimos a aquel conjunto de personas sin necesidad de proximidad física, que se ven más involucrados o no de acuerdo a que su posición se acerque o se aleje de los intereses de la empresa u organización. Debemos tener en cuenta que organizaciones con metas similares suelen tener públicos similares, los públicos cambian a medida que cambian las organizaciones (Avilia Lammertyn, 1999).

Por otro lado, el autor Capriotti (1992) nos brinda una definición que se encuentra estrechamente relacionada a la anterior y nos dice que públicos más allá de no estar unidos físicamente, se encuentran unidos mediante otros vínculos, gustos, reaccionan ante un mismo estímulo. Sin embargo, dentro de estos públicos encontramos diferentes clasificaciones, ya que no todos interactúan con la organización de la misma manera. Por lo

tanto se debe realizar una segmentación de públicos en: internos, mixtos (semiinternos o semiexternos) y externos organizaciones (Avilia Lammertyn, 1999).

#### 5.3.1. Internos

Se denominan *internos* a los que se encuentran fuertemente vinculado a la organización, a sus objetivos, misión y se encuentran dentro de su plantilla permanente (Avilia Lammertyn, 1999). Y se los subdivide en:

- Gerencia (directores, gerentes y subgerentes),
- Mandos Medios (jefaturas, subjefaturas y supervisión) y
- Operación (empleados y operarios)

#### 5.3.2. Mixtos

Por otro lado nos encontramos con los *mixtos* que a pesar de no estar fuertemente vinculados a la institución ni formar parte de su planta de empleados se encuentran relacionados con su misión. Se los puede subdividir en semiinternos o semiexternos:

**SEMIINTERNOS:** sin formar parte de la organización se vinculan de manera estrecha con ella y colaboran en la consecución de sus objetivos. Podemos encontrar dentro de estos a los familiares del personal, los accionistas de empresas pequeñas, los contratados los asesores con funciones de línea.

**SEMIEXTERNOS:** tienen una relación cercana, aunque no tanto como los semiinternos. Encontramos aquí a los proveedores y distribuidores no exclusivos, los revendedores, los asesores externos, los bancos con los que se opera.

#### 5.3.3. Externos

Y para finalizar la segmentación Avilia Lammertyn (1999), nos define los públicos más conocidos en Relaciones Públicas y son los *externos*, son aquellos que también influyen en la vida organizacional pero en este caso es desde una posición de interés relativo.

Debemos considerar que un público no es un grupo heterogéneo de personas, sino un grupo de personas que comparten intereses y conductas homogéneas (Capriotti, 1992). Por más que sean de diferentes sexos, edades, ideologías, religiones, comparten intereses similares.

Salla García y Ortega Soriano (2008) mencionan que los públicos son un elemento esencial para las Relaciones Públicas. Los grupos que se relacionan con la empresa forman los públicos y por eso deben ser considerados de gran importancia y deber ser analizados con rigurosidad para conocer sus opiniones, posturas, necesidades. Lo definen como “Conjunto de personas vinculadas entre sí por razones o afinidades comunes” (Salla García y Ortega Soriano, 2008, p. 71). Así entendemos que la organización implementa acciones comunicativas con los diferentes públicos con los que interactúa, estos pueden ser los internos, mixtos o externos.

Por último, los autores Sriramesh y Verè (2013) reconocen que los públicos pertinentes a la organización “se están volviendo más y más diversos y globales, debido a la rápida globalización. Comprensión de las necesidades, expectativas y valores de un conjunto diverso de los públicos es cada vez más importante” (p. 17). No podemos dejar de estar en permanente interacción con los públicos, ya que ello nos permite obtener la información

Las organizaciones y sus públicos están en permanente relación, interactuando en un contexto cada día más complejo. Por eso la comunicación pasó a ocupar un lugar fundamental en esa relación.

#### **5.4 Comunicación en las organizaciones.**

Retomando al autor Avilia Lammeryn (1999) es importante saber que la organización, en términos de comunicación, se encuentra inmersa en sistemas abiertos, los cuales son muy interactuantes, en donde la influencia la realizan todos, y ninguna de las partes puede dejar de estar en relación con las otras. Es por ello que a la hora de establecer las comunicaciones con los distintos sectores no hay que dejar nada librado al azar.

El autor Capriotti (1992) por otro lado, nos indica:

La organización es un ser vivo, tiene un "cuerpo", tiene una historia, evoluciona y cambia, vive en un entorno determinado con el cual se relaciona, siendo la organización modificada



por la acción del entorno, a la vez que ella actúa sobre el entorno con su evolución y cambio (p. 15).

Lo interesante de la definición de este autor es que nos permite entender que la organización cumple un rol preponderante en el entramado social ya que la misma se encuentra inserta en él. A la vez que influye, se ve influida por los vertiginosos y constantes cambios sociales, políticos, económicos, tecnológicos que se van produciendo, por lo tanto, es imprescindible que se adapte.

Siendo consciente de ello, nace en la empresa una necesidad de comunicarse por sí misma, buscando así una integración social con el entorno (Capriotti, 1992). Hay una serie de principios básicos que llevaron a las organizaciones a comunicarse con su entorno y estos son, según Capriotti (1992):

- Toma de conciencia social: la empresa aquí da cuenta de que se encuentra en permanente relación con el entorno, que es un ser inmerso en una sociedad, es un ser vivo.
- La aceleración y masificación del consumo: esto lleva al individuo a la dificultad de no saber qué elegir. Por lo tanto es importante que la empresa esté en permanente comunicación.
- Y por último, la saturación del ecosistema comunicativo: cada vez hay más comunicación, más ofertas y el individuo inevitablemente deberá seleccionar.

Capriotti (1992) enuncia la imperiosa necesidad de generar un impacto en el ecosistema con el que interactúa la organización lleva a que se realicen acciones coordinadas para que la comunicación se encuentre integrada. Esto implica que cada una de las acciones de comunicación que emita la organización se unifiquen en un esfuerzo integrador que favorezca el impacto comunicativo. En relación a lo mencionado, Avilia Lammertyn (1999) nos explica que las Relaciones Públicas en empresas deben procurar implementar una comunicación integrada, es decir, aquella que se dirige a todos los públicos con los que la organización interactúa.

A la hora de establecer las comunicaciones es importante también saber en qué tipo de organización estamos trabajando y cómo está formada la misma, es decir cuál es el

organigrama. Para esto debemos ser conscientes que muchas veces la forma en que están distribuidas las funciones y los poderes según el organigrama, dista de cómo es en realidad. Avilia Lammertyn (1999) nos indica que esto se da porque hay fuerzas que influyen por debajo de los canales oficiales. Generalmente se da la situación en que la organización informal - aquella en donde a veces una asistente tiene roles de gerencia, o mayor información que los empleados de finanzas – prevalece sobre la formal – aquella donde las jerarquías son las oficiales según el organigrama-.

Siguiendo con Avilia Lammertyn (1999), nos define a la comunicación como la sangre que le da vitalidad. La entendemos como aquellos procesos que fluyen en distintos sentidos, tanto hacia dentro como hacia afuera de la empresa y donde las personas que la integran están en constante relación. La comunicación institucional no fluye en una única dirección. Implica diferentes sentidos y direcciones. Estas comunicaciones están formadas también por aquello que no se dice o expresa verbalmente. Como se mencionó anteriormente, cada gesto, postura, y hasta la entonación comunican o cambian el sentido de lo que se está expresando.

Se suele creer que toda la información relativa a la organización es confidencial (Avilia Lammertyn, 1999). Es más, que aquello perjudicial para la empresa que ocurra debe ocultarse, como si se tratara de un crimen. Y esto no puede ser más erróneo. Todo lo que ocurra debe estar al alcance del conocimiento, inclusive los defectos o cosas malas que hayan ocurrido, porque en el afán de ocultarlas, pueden salir a la luz perjudicando doblemente nuestra imagen. Hay que saber que siempre es mejor que salga de nuestra empresa la información (Avilia Lammertyn, 1999).

Retomado los autores Sriramesh y Verèiè, definen que la comunicación en las organizaciones “tiene por objeto establecer y mantener relaciones mutuamente beneficiosas entre las organizaciones y sus públicos relevantes, en lugar de fomentar una relación desequilibrada como en el caso de la publicidad” (p. 16). Por eso definen que la comunicación siempre tiene que ser simbiótica, donde ambas partes involucradas se benefician de la misma.

Considerando que el eje de este trabajo es el desarrollo de un plan de comunicación interna, nos focalizaremos solamente en esa comunicación.

#### **5.4.1 Comunicación Interna**

El público interno es de suma importancia para toda organización. Ya que mayormente está conformado por el capital humano perteneciente a la organización y es sobre ellos donde hay que prestar atención y gestionar una correcta gestión de comunicaciones. Es decir, una gestión de comunicación interna.

Avilia Lammertyn (1999) las define como un proceso institucional integrador. Estas comunicaciones son sumamente interesantes ya que es la opinión de este público un factor importante para alcanzar las metas y objetivos de la empresa y sumar además una opinión pública positiva.

Los relacionistas públicos comprendemos que una comunicación recíproca sirve además como un dispositivo de alarma para detectar puntos de conflicto potencial entre los empleados y que pueden solucionarse antes de que se agraven.

El autor Avilia Lammertyn (1999) explica que el desarrollar las comunicaciones internas de manera integrada, para todos por igual donde se prioricen los valores compartidos va a favorecer la coherencia de las decisiones. La clave de estas comunicaciones radica en que el empleado sienta que sus objetivos, su bienestar personal e incluso el de su familia están en involucrados y en armonía con los de la organización. Y ese bienestar y sentido de pertenencia del empleado, se refleja en términos de imagen.

Para emplear correctamente un plan de comunicación interna es necesario analizar en profundidad los canales, medios, contenidos y programas. Un elemento clave también es hacer partícipe a los integrantes de la organización en la toma de decisiones, en el proceso. Hacerles sentir que forman parte va a favorecer el clima interno y las relaciones laborales (Avilia Lammertyn, 1999). Y además vamos a estar ayudando a desarrollar su potencial como empleado, ya que al sentir que pertenece va a aportar ideas, va a tener voz en las opiniones, va a colaborar para que la organización día a día sea un lugar mejor.

Encontramos una serie de puntos clave que justifican el desarrollo de un programa de comunicaciones eficientes y son según Avilia Lammertyn (1999):

- Muchas veces la gente no logra alcanzar la información que desea, por más que la esté buscando.
- Las comunicaciones eficientes ayudan a las personas en la toma de decisiones ante la incertidumbre.
- También ayudan a focalizar la atención en aquello más importante para el logro de los objetivos.
- Brindan la información necesaria que la persona necesita para actuar y tomar decisiones.
- Las políticas y planes de la organización se pueden poner en práctica en menor tiempo y costo siempre y cuando los empleados comprendan esto.
- Favorece al logro de mejores resultados, se convierte en el mejor instrumento a la hora de tomar decisiones y aparte, como ya se mencionó, es un sistema de alerta ante potenciales problemas y nos permite tomar decisiones antes de que se generen.

Dentro de las comunicaciones otro factor importante es la dirección y sentido de las mismas, ya que las mismas no fluyen en una sola dirección. Avilia Lammertyn (1999) nos indica que hay diferentes vectores de comunicación:

- Vector descendente: aquel donde los empleados reciben las órdenes, límites, premios y castigos del jefe. Las líneas comunicativas van desde los altos mandos hacia los inferiores.
- Vector ascendente: Aquí el supervisor tiene la posibilidad de evaluarse a raíz de cómo lo ven sus subordinados. La comunicación acá comienza desde los niveles inferiores.
- Vector horizontal: todos los pares en este vector pueden compartir diferentes puntos de vista, opiniones, sentimientos, impresiones. La línea comunicativa cruza horizontalmente a toda la organización.
- Vector Transversal u oblicuo: en este vector, el autor nos explica que las organizaciones que la comunicación se da también entre distintas áreas o departamentos.

Por otro lado, Andrade (2005) establece el sentido de la comunicación de manera muy similar. El autor define a la comunicación como integral, y las clasifica en: Vertical (ascendente y descendente), Horizontal y Diagonal. La comunicación vertical es “la que se da entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización (2005, p. 18). Ascendente es cuando la información desde el nivel inferior se dirige al superior y la descendente es en el sentido opuesto. Por otro lado está la comunicación horizontal, y es aquella que se desarrolla entre el personal del mismo nivel jerárquico, independientemente de que estén en la misma área. Por último, la comunicación diagonal “es la que se establece entre personas de distintos niveles y áreas” (2005, p. 18).

El autor menciona que la comunicación interna debería tener como objetivo principal el contribuir al logro de sus resultados, respaldar los logros institucionales. Plantea un modelo interesante de comunicación conocido como las 5 “íes” y que son: Identificación, Información, Integración, Imagen e Investigación. Respecto a la identificación, implica brindar a los colaboradores de la institución sentido de pertenencia, sentir que son tenidos en cuenta y que la organización los apoya. Y se realiza mediante la difusión de elementos institucionales como los valores, misión, visión, etcétera (Andrade, 2005). La información busca que cada una de las personas que componen el público interno reciba la información que sea confiable, relevante, transparente. La integración tiene la finalidad de “alinear a todos los colaboradores con la visión estratégica” (2005, p. 31). La imagen busca es que los colaboradores tengan una percepción favorable de la organización, y además tener consistencia entre aquellos mensajes que sean enviados ya que la inconsistencia y los cambios genera respuestas negativas en la imagen. Por último, la investigación implica utilizar diversas herramientas tanto para el diagnóstico como para la evaluación.

Debemos saber que aunque las comunicaciones sean puertas adentro, eso no implica que todos los receptores de nuestros mensajes sean iguales. Encontramos en nuestra organización dos grandes grupos de receptores según Avilia Lammertyn (1999): por un lado, el intuitivo, abstracto, idealista, familiar, cálido, "blando o *soft*". Y por otro, el racional, concreto, pragmático, técnico, frío, "duro o *hard*". Así, a un receptor más idealista, intuitivo no va a llegarle una acción destinada a un receptor racional y viceversa. El mensaje debe ser compatible con cada receptor, con sus sentimientos, sus tradiciones, etc. Por lo tanto el tratamiento comunicacional deberá variar dependiendo el grupo. Los

primeros responden a lo emotivo, a la imaginación y los segundos entienden de diagramas, planos, etc.

Gan y Triginé (2012) definen a la comunicación interna como aquella que “refleja las relaciones y puntos de encuentro entre las diversas áreas de trabajo y departamentos de la organización, y en cada departamento las relaciones entre las personas que lo integran” (p. 209). Reconocen estos autores que es una comunicación comúnmente olvidada en las organizaciones, y que el no tenerla en cuenta puede conducir al fracaso.

Cuando hablamos en términos de comunicación interna debemos reconocer que no podemos comunicar de manera óptima y brindar una buena imagen hacia el exterior si antes no se efectúan las correctas comunicaciones internas.

Para comunicarnos con los distintos tipos de receptores se emplean diferentes acciones “indoor”.

#### **5.4.2. Acciones “indoor”**

Las acciones “indoor” son aquellas que establecemos puertas adentro o como las define Avilia Lammertyn (1999), son “aquellas tácticas de comunicación institucional que se efectúan con los grupos de interés internos y semiinternos” (p. 177). En el día a día en las organizaciones se pueden emplear numerosas acciones comunicacionales con nuestro público interno.

Dentro de las más importantes encontramos según Avilia Lammertyn (1999):

- Inducción: es aquel proceso donde al ingresar un nuevo empleado a la compañía de le informa sobre las condiciones tanto formales como informales a tener en cuenta en su futura vida laboral. Dura aproximadamente un mes, incluyendo entrevistas, reuniones, etc. A este proceso para que el empleado tenga mayor información sobre la empresa y genere un sentido de pertenencia lo acompañan dossiers, videos, y demás material que contenga información institucional.
- Manual de comunicaciones: Un manual de comunicaciones es aquel que cuenta con toda la normativa de la organización. Ya sea su papelería, sistemas de señalización, tipografías, colores, Cartelería.

- Manual del empleado: este manual acompaña a la etapa de inducción y contiene información de la organización como sus objetivos, normas, etcétera.

- Carteleros: también denominados murales, pertenecen al vector descendente y son muy efectivas a la hora de frenar rumores. Debe captar la atención mediante mensajes concisos, breves, con tipografía y colores justos. Se caracterizan por ser una vía de comunicación rápida, efectiva y además, económica. El autor recalca la importancia de que es necesario que tengan mensajes siempre actuales, mantenimiento. Deben estar colocadas en un lugar donde el empleado pueda tener un minuto y leerlas y deben primar las imágenes que capten la atención. Con lo mencionado entendemos que la información que se encuentre allí no debe ser vieja y que se coloca en un lugar de tránsito no cumplirá su función. Se recomienda que se diferencien los mensajes mediante los colores, también se pueden colocar recortes de revistas relacionadas.

- *House organ* o revista interna: las podemos definir como ediciones lanzadas por la empresa que contienen información sobre la misma, ya sea conceptos claves de su identidad, como información actualizada. Su publicación depende de la empresa, pueden ser mensuales, bimensuales o incluso semestrales o anuales. Y se recomienda que esté formada por empleados de distintas áreas de la empresa (Avilia Lammertyn, 1999). Su estructura tipo está compuesta de la siguiente manera: hay un área editorial o de nota de tapa, un área de seguridad, capacitación o producto/servicio, un área de familia, deportes, beneficios, salud y un área específica de la función organizacional.

Es importante saber sobre la revista que hay varias funciones clave y son: - Establecer relaciones entre la Dirección y los demás sectores de la organización. – Generar en el empleado un sentido de pertenencia. – Es un instrumento para transmitir información organizacional. – Fomenta la participación. – Informa éxitos, eventos, noticias sobre los empleados y sus familias. – Combate rumores o información que pueda generar conflictos. (Avilia Lammertyn, 1999).

- Publicaciones segmentadas: también son conocidas como manuales de bolsillo, boletines informativos o cartillas. Debemos saber que se pueden enviar siempre de manera

personalizada y pueden ser mensuales, quincenales, etc. Contienen material específico referido a la organización, tarea y comunicación.

- Memos y circulares: Se caracteriza por ser rápida, directa, barata, inclusive más informal. Marcan qué es lo más importante y lo que no dentro de la empresa.

- Correo electrónico e intranet: permite una comunicación fluida y rápida con el personal. Hoy en día es una herramienta muy utilizada en las empresas para la comunicación con sus empleados y para que aquello que se informa quede asentado. Cuenta con la ventaja de que se pueden comunicar entre cualquier área, se pueden compartir imágenes, adjuntar archivos economizando costos y tiempos.

- Línea abierta: Aunque muchas veces es dejado de lado con todas las nuevas tecnologías, el teléfono sigue siendo un instrumento sumamente vital en todas las empresas. Esta táctica permite a los empleados canalizar sugerencias, consultas, inquietudes (Avilia Lammertyn, 1999). Hay que tener en cuenta que en caso de no estar habilitada la línea se puede dejar un mensaje pero de importancia informar que la persona que deje un mensaje deberá dejar sus datos. Esta herramienta es netamente un canal abierto.

- Buzón de comunicaciones: Se diferencia del buzón de sugerencias ya que en el de comunicaciones las personas pueden dejar cualquier tipo de mensajes sin recibir premios efectivos. Igual que la línea abierta, aquellos mensajes anónimos no deberían ser tenidos en cuenta y deberían ser inmediatamente rechazados. Le brinda al trabajador libertad para expresarse.

- Sistemas de iniciativas: son una herramienta sumamente valiosa en términos comunicacionales y culturales. Por eso el autor nos recuerda que es importante que sea promocionado mediante los otros canales anteriormente mencionados. Para que tenga éxito debe premiar a sus participantes, incentivarlos en todos los aspectos (Avilia Lammertyn, 1999).

- Reuniones con dirigentes: para esto se debe fijar una fecha sea semanal, quincenal o mensual, dependiendo de las actividades y tiempos de la empresa. Es una herramienta muy útil para generar un acercamiento cara a cara con la Dirección y genera en el personal esa



sensación de que es tenido en cuenta y tiene un espacio donde personalmente puede plantear sus propuestas, inquietudes, sugerencias. Brinda un aspecto más personal a la relación. El dirigente debe ser capaz de entender la vitalidad de esta herramienta y como va tratar al empleado.

- Evaluación: los procesos evaluativos que realizan los superiores a todos los empleados son considerados también una herramienta comunicativa, en este caso descendente. Una evaluación es una devolución al subordinado sobre el desempeño del empleado en el último periodo. Es muy útil para generar reciprocidad de opiniones e inquietudes. Hay que tener cuidado en cómo se utiliza ya que bien empleado puede ser sumamente enriquecedor pero si no se utiliza bien puede generar malestar en el empleado. Lo importante es no focalizarse solamente en los errores (Avilia Lammertyn, 1999).

- Auditoría de imagen interna: se puede realizar mediante encuestas, sondeos de opinión, encuestas, para un posterior procesamiento y análisis. Es importante que los datos sean recolectados y analizados según el método científico.

- Encuestas y sondeos de opinión: se pueden realizar a muy bajo costo y son muy útiles para obtener información. El autor nos explica que son una herramienta que nos permite mejorar las comunicaciones internas en base a la información obtenida al mismo tiempo que nos da una valoración más exacta de la labor que se está desarrollando.

- Organización de eventos internos: son variados, desde cumpleaños, inauguraciones y aniversarios hasta convenciones, actividades deportivas, *family day*, Navidad, entre otros. Son una herramienta fundamental para acercar a los empleados entre ellos fuera del horario laboral y se eliminan las barreras jerárquicas.

- Programa de becas: Las becas pueden ser para personal pero también se pueden extender a las familias de las mismas (Avilia Lammertyn, 1999). También se las puede clasificar en primarias, que son útiles escolares, secundarias, que implican libros, universitarias, que son dinero o los pagos de aranceles, pueden ser de posgrado, donde se paga la educación superior a miembros de la organización y finalmente pueden ser de especialización.

- Comunicaciones locales: dentro de éstas encontramos según Avilia Lammertyn (1999):

Radio y tv local: en muchas empresas que se encuentran en el interior, se escucha la radio y se miran los programas de televisión local, y gran parte de esos espectadores forman parte de nuestra organización. Debemos considerar que la utilización de estos medios favorecerá las comunicaciones con nuestro público interno y semiinterno.

Radio de circuito cerrado: implica colocar un circuito de radios interno que pueda emitir música durante la jornada laboral y que también emita mensajes de características urgentes. Es importante saber que el empleo de este tipo de herramienta va depender de la cantidad de empleados, de la organización y de las tareas. Corre con la amplia ventaja de que es rápida y llega a todos por igual al mismo momento.

Tv y vídeo de circuito cerrado: Hay que evitar caer en que se la utilice como una radio con imágenes o como una escritura con imágenes. Ya que su potencial es más grande que eso. La desventaja que nos menciona el autor para tener en cuenta es que es un canal costoso y no generalmente muy utilizados. Aun así, corre con la ventaja que el mismo medio de la televisión ofrece, que es la inmediatez. Se puede utilizar para reforzar remas, también es una buena herramienta para mostrar videos de los eventos internos.

- Apoyo a capacitación: es un medio sumamente importante para ayudar a optimizar las comunicaciones. Como profesionales debemos saber que toda empresa debe considerar las capacitaciones. Para que esta herramienta sea útil es necesario que se implementen cursos referidos al tema, al área que se desea capacitar. De la facturación total de la empresa, es importante que un porcentaje, aunque sea mínimo, se destine a la capacitación de los empleados

- *Inplacement*: esta herramienta implica reubicar en otras áreas de la organización a los empleados. La empresa evalúa las aptitudes y actitudes de los empleados. Es una herramienta en beneficio del personal, genera buena recepción entre los empleados y demuestra que a la empresa le importa su bienestar personal y su carrera.

A la hora de hablar de comunicaciones es imposible no mencionar a las comunicaciones informales. Debemos saber que éstas la mayoría de las veces superan a las comunicaciones formales. Y los ruidos que generan suelen ser más grandes de lo que se cree. Por este motivo suelen hacerse más creíbles que las formales y eso es algo que toda gerencia debe conocer para poder trabajar al respecto

Andrade (2005) la define como “la que utiliza la red no oficial de relaciones interpersonales. Generalmente se da de boca en boca y se le suele conocer como radio pasillo” (p. 19).

### **5.4.3 Rumor**

Una comunicación informal muy importante que hay que tener en cuenta y que no hay una organización que esté exenta es el rumor. “Sus informaciones son más espectaculares y atractivas que las formales u oficiales. Pero sus efectos pueden ser nefastos” (Avilia Lammertyn, 1999, p. 185). Y es por ese mismo motivo que se debe tener cuidado con ellos. Son difíciles de controlar ya que circulan a gran velocidad de manera oral.

Wilcox (2012) menciona que “los rumores vuelan cuando existe incertidumbre entre los empleados sobre su seguridad laboral” (p. 477). De aquí la importancia de que la organización establezca lineamientos comunicacionales claros y se informe los acontecimientos y noticias.

Volviendo con Avilia Lammertyn (1999) encontramos distintos tipos de rumores. Están los de amenaza, que son aquellos que traen las malas noticias como cierres de fábrica, despidos, entre otros. Están también los de fantasía, que al contrario, traen buenas noticias como aumentos que luego no se cumplen porque en realidad no eran ciertos. Luego encontramos los agresivos, que traen consigo problemas éticos, de conflicto entre directivos.

Di Génova (2016) nos indica que para que un rumor se expanda se deben dar dos situaciones: “que el tema revista cierta importancia, tanto para el que transmite como para el que lo escucha, y que los hechos reales estén revestidos de cierta ambigüedad” (p. 260). Es rápido, va de persona a persona, se transmite en su mayoría oralmente. Algunos nacen estimulados por miedo, inseguridad u odio. Otros nacen a raíz de esperanza, de deseos. El rumor una vez lanzado, corre. Se puede convertir en más conciso, más accesible. O tiende a cortarse, perdiendo palabras y detalles (Di Génova, 2016). El autor define a los rumores en técnicos y no técnicos. Los técnicos se elaboran para generar un efecto, “se los denomina “agresivos”, pues están orquestados y se los utiliza en propaganda o con fines comerciales, para debilitar a los adversarios o a los

competidores” (Di Génova, 2016, p. 263). Por otro lado, los técnicos son aquellos que surgen de manera espontánea. Y éstos a su vez se clasifican en el “espantajo”, caracterizado por reflejar temores, y en el “ensueño” determinado por aspiraciones, deseos (Di Génova, 2016). Siempre son comunicaciones que circulan por canales no habituales.

Por estos motivos el autor Barquero Cabrero (2005) en su libro sobre Comunicación Estratégica, recomienda tener cuidado con los rumores ya que pueden motivar a crisis empresariales. Establece que hay que “imaginar y desarrollar lo que pueda llegar a suceder, contrarrestándolo desde el primer indicio que percibamos de lo que está ocurriendo; pero hay que tener cuidado en cómo se contrarresta un rumor pues podemos generar otro” (Barquero Cabrero, 2005, p. 148).

El empleo de buenas comunicaciones e implementación de las acciones de comunicación interna mencionadas anteriormente van llevar a que se reduzcan lo más posible estos rumores.

Retomando al autor Capriotti (1992), la organización, una vez delimitados sus públicos y las acciones comunicativas, va a producir un mensaje, el discurso que se va a transmitir a través de los diferentes canales de comunicación. Entendemos por discurso de la organización a “el conjunto de mensajes que elabora y emite la organización, y que pretenden actuar en algún sentido de acuerdo a una determinada finalidad” (p. 78-80). Incluye mensajes de todo tipo, tanto verbales como no verbales.

Según Capriotti (1992), la organización tendrá en cuenta:

- El contexto la rodea. Influye en lo que “se va a decir”. Es el ambiente que la rodea, determinando sus políticas.
- La circunstancia, por otra parte, es el “aquí y ahora” al momento de elaborar el mensaje: crecimiento, conflictos, estabilidad, por citar algunos ejemplos.
- Capacidad comunicativa: Son los conocimientos y capacidades de la organización, y de los que se valdrá para construir el mensaje. Debe estar en relación con el tipo de destinatario.

- La identidad corporativa: Aquí se refiere a los atributos que posee la organización y que la identifican (trayectoria, prestigio, por ejemplo). Es su personalidad.

- La realidad corporativa: Es la materialidad de la organización: cantidad de empleados, sucursales, entre otros. También ejerce influencia en la elaboración del discurso organizacional.

Capriotti (1992) menciona además, que el mensaje que la organización emite a sus públicos va a circular mediante un canal. Y puede transitar de estas tres formas:

- Medios masivos o más media, mencionados anteriormente. Son numerosos los mensajes que se emiten por esta vía. Por ejemplo, las publicidades que consumimos a diario a través de la televisión, la radio o la prensa gráfica.

- Micro media son creados o utilizados por la organización a fin de establecer un contacto más directo con el receptor: teléfonos, cartas, revistas internas, entre otros.

- Contacto personal es aquel sin intervención de ningún tipo de soporte entre emisor (organización) y receptor (destinatario). Es el caso de la mesa de informes, entrevistas. Se caracteriza por una implicación psicológica y duradera entre las partes.

Capriotti (1992) nos explica que ese mensaje llega al público seleccionado, al destinatario y son ellos quienes van a darle una propia determinación a dichos mensajes. Los públicos son un componente activo, creativo en el proceso de comunicación, le dan un sentido e interpretación. Por tal motivo Capriotti (1992) nos indica que debemos tener en cuenta:

- Contexto. El destinatario va a consumir el mensaje en un determinado contexto.

- Circunstancia. Aquí se refiere a la situación concreta en la que se encuentra el receptor.

- Capacidad comunicativa. Es el universo discursivo del destinatario al momento de interpretar el mensaje.

- La personalidad. Los receptores poseen una personalidad que va a determinar el consumo del mensaje. Para tener más conocimiento de esto es necesario realizar investigaciones.

A modo de cierre integrador del marco teórico, podemos determinar que las Relaciones Públicas son el eje central del trabajo y la disciplina que cruza todos y cada uno de los temas expuestos. En relación con el papel que el relacionista público ocupa dentro de las organizaciones, es la profesión la que le brinda las herramientas y conocimientos necesarios para poder ejercer dentro de las mismas. Gracias a las Relaciones Públicas el profesional tiene la capacidad lograr que la organización mantenga optimas relaciones con los públicos relevantes con quienes está en permanente interacción. Aunque en muchas ocasiones no es una tarea sencilla ya que los profesionales se encuentran con la resistencia de parte de los altos mandos a la hora de llevarlas a la práctica. Allí es donde el relacionista público debe hacer todo lo posible por generar conciencia y demostrar la importancia de su aplicación. En las organizaciones las Relaciones Públicas cumplen un rol imprescindible ya que es la disciplina que le permite comunicarse correctamente con sus públicos. Además le brinda asesoría a los directivos sobre políticas, entorno, entre otras cosas. Mediante las comunicaciones controladas que se emiten a través de las Relaciones Públicas, los públicos relacionados a ella van formando su opinión y una imagen de la misma. Por eso es tan importante en las empresas, ya que tiene la capacidad de brindarle los instrumentos para realizar óptimas comunicaciones y obtener útiles resultados. Es una profesión que le permite a todos los tipos de organizaciones, incluyendo las Cooperativas, tener conocimiento del contexto que las rodea, anticiparse a potenciales problemas o crisis.

En relación con la cultura organizacional, las Relaciones Públicas le brindan los canales para se transmita entre los empleados. Un claro ejemplo de esto es la herramienta de comunicación interna Inducción, donde se induce al nuevo empleado a la empresa, presentándola, mostrando sus valores, su cultura. La cultura organizacional necesita de la disciplina para comunicarse, para transmitirse a lo largo y a lo ancho de la institución. Como así también lo necesita el clima laboral. Mediante comunicaciones que fluyan en todos los sentidos y en las que prevalezca la transparencia, se mantendrá un óptimo clima laboral. Además las Relaciones Públicas mediante diversas tácticas ayudan a los mandos medios a lograr satisfacción en los empleados, como incentivos, premios, escucha.

Todo lo mencionado anteriormente conduce a la comunicación en las organizaciones. Aquella que es el motor de las Relaciones Públicas, es su eje. Sin comunicación no

logramos nada. Gracias al simple acto de comunicar, las organizaciones se relacionan con sus públicos meta a través de diferentes herramientas. La comunicación tiene la característica de fluir en todas las direcciones nutriendo todos los ámbitos. Pero hay que tener un cuidado importante, ya que hay comunicaciones no controladas que pueden generar grandes conflictos y daños si se las pasa por alto, como lo son por ejemplo los rumores. Los rumores son una comunicación informal que crece a medida que hay incertidumbre. Es peligroso porque corre a gran velocidad, sobre todo cuando es de interés. Por ello resulta tan importante establecer comunicaciones transparentes y claras a fin de evitar estos problemas. Ya se ha referido en muchas ocasiones a los públicos, pero ¿qué papel ocupan en las Relaciones Públicas? Los públicos son fundamentales en nuestra profesión. Son los receptores de cada una de las acciones y comunicaciones que la organización emite. Y es de ellos de donde se obtienen las informaciones que la empresa necesita para mejorar. Aparte son los principales formadores de imagen. Lo cual nos remite nuevamente a la importancia de la comunicación, ya que si las comunicaciones no son claras o no son confiables los públicos tanto internos como externos formaran una imagen negativa. Este trabajo final de grado focaliza puntualmente en la comunicación con el público interno. La comunicación interna es vital ya que va dirigida al factor humano de la organización. Ellos le permiten alcanzar las metas y los objetivos. La clave está en alinear sus objetivos personales con los de la organización y hacerle sentir que es tenido en cuenta. Las Relaciones Públicas aportan además un grupo de diversos instrumentos que favorecen las comunicaciones internas, y son comúnmente conocidas como acciones *indoor*. Por ejemplo: mailing, organizaciones de eventos, inducción, buzón de comunicaciones, etcétera.

## **6. DISEÑO METODOLÓGICO**

Esta investigación tiene como fin obtener conocimiento sobre la gestión de la comunicación interna en la Cooperativa Agrícola, Ganadera e Industrial "Sombra de Toro".

### **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Esta investigación es tanto exploratoria como descriptiva pero en su mayoría se desarrolla la primera, ya que se cuenta con escasa información sobre el tema y se busca conocer en profundidad y clarificar cuáles son las herramientas utilizadas. Como explica Vieytes (2004), “encontramos que hay muy poco conocimiento acumulado del mismo” (p. 90). Este tipo de investigaciones se utilizan primeramente cuando no se tiene información ni antecedentes de la problemática en cuestión. Como ya se mencionó, también se utiliza el tipo de investigación descriptiva ya que a medida que se avanza con la investigación, se cuenta con información sobre el tema de estudio y esto nos permite medir las diferentes variables implicadas.

Es también un trabajo de campo ya que los datos los obtenemos de manera directa, es decir de manera primaria. La ventaja que con la que cuenta este tipo de investigación es que se cuenta con información de primera mano.

## **7. METODOLOGÍA**

La metodología empleada para este estudio es mixta. Primeramente se va a emplear la teoría cualitativa. Se trabaja con esta metodología principalmente cuando queremos conocer en profundidad determinados aspectos de una realidad social. A diferencia de los cuantitativos que buscan la repetición de los hechos, esta metodología prima por la profundidad en cada aspecto. La autora Vieytes (2004) nos menciona que cuenta con la ventaja de que es el investigador el principal instrumento para la recolección de los datos. También en esta investigación se va a emplear la metodología cuantitativa y la misma “busca un conocimiento sistemático, comprobable y comparable, medible cuantitativamente y replicable, procura la explicación de los fenómenos y eventos del mundo (...)” (Vieytes, 2004, p. 42). Ambas metodologías son importantes para toda investigación.



7.1. Figura 25. Ficha técnica n° 1:

Tipo de estudio	Exploratorio – Descriptivo
Metodología	Mixta. Cualitativa – Cuantitativa
Técnica de recolección de datos	Análisis de contenido de los soportes de comunicación interna
Instrumento de recolección de datos	Cuaderno de campo con matriz de identificación de tácticas de comunicación internas
Población	Piezas de comunicación institucional interna de la Cooperativa Sombra de Toro.
Criterio Muestral	No probabilística-intencional
Muestra	Memos y circulares; correo electrónico; papelería y diseño institucional; carteleras; buzón de comunicaciones; organización de eventos; reuniones con dirigentes; encuestas y sondeos; apoyo a capacitación y línea abierta.

Fuente: elaboración propia

#### TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La primera herramienta es el análisis de contenido de los soportes de comunicación interna y en las organizaciones esta herramienta es sumamente útil para saber para qué se utiliza la lengua. Esta herramienta tiene la ventaja de que podemos obtener datos que sean cuantificables y además se puede aplicar a momentos temporales, a volúmenes grandes de

información y también a textos. Vieytes (2004) nos menciona que los textos “hacen referencia a prácticas sociales y cognitivas donde cualquier interacción cobra límites particulares que son mediados y mediadores de aquellas prácticas a las que les sirve” (p. 299). Para el análisis de contenido se va a emplear como instrumento un cuaderno de campo con matriz de identificación tácticas de comunicación internas.

### CRITERIO MUESTRAL

El criterio muestral utilizado es el no probabilístico-intencional. Y Vieytes (2004) nos explica que en este caso la elección de los elementos recae en el investigador y es el quien seleccionará la muestra de manera directa e intencionadamente.

### POBLACIÓN Y MUESTRA

Se utiliza como población y muestra a los distintos soportes de comunicación interna con los que cuenta la institución. En este caso, de guía de pautas, la población son los soportes de comunicaciones interna y la muestra que se toma son 10 piezas. Las piezas son: Memos y circulares; correo electrónico; papelería y diseño institucional; carteleras; buzón de comunicaciones; organización de eventos; reuniones con dirigentes; encuestas y sondeos; apoyo a capacitación y línea abierta

7.2.

Figura 26 Ficha técnica n°2:

Tipo de estudio	Exploratorio - Descriptivo
Metodología	Mixta. Cualitativa - Cuantitativa
Técnica de recolección de datos	Observación no participante de relaciones laborales
Instrumento de recolección de datos	Cuaderno de campo mediante matrices de observación

Población	26 Empleados directos y tercerizados de la Cooperativa
Criterio Muestral	No probabilística-intencional
Muestra	Serafín Sergio Pasqualini, Gladys Duarte, Enrique Gentili, Hernán Molini, Luis Teyseyre, José Rolando Becher, Alicia Gogorza, Alan Zárate, Pamela Gatti e Ignacio Salas.

Fuente: elaboración propia

## TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Otra de las técnicas que se van a utilizar es la observación no participante de las relaciones laborales. Según los autores Hernández Sampieri y Fernández Collado (2003) la observación es el registro confiable, sistemático y válido de los comportamientos o conductas y se puede utilizar como una herramienta medición en diversas circunstancias”. El instrumento para llevar a cabo la observación va a ser un cuaderno de campo donde se volverá la información en matrices de observación.

### CRITERIO MUESTRAL

El criterio muestral utilizado en esta técnica es nuevamente el no probabilístico-intencional explicado anteriormente.

### POBLACIÓN Y MUESTRA

Por otro lado, en la observación no participante, la población son todos los empleados de la empresa, 26 directos y tercerizados y como muestra se seleccionan a 10 de esos empleados. Los mismos van a ser: Serafín Sergio Pasqualini, Gladys Duarte, Enrique Gentili, Hernán Molini, Luis Teyseyre, José Rolando Becher, Alicia Gogorza, Alan Zárate, Pamela Gatti, Ignacio Salas y serán observados durante 4 sábados, comenzando en el orden establecido y durante los 4 días para observar a cada uno durante los 4 días momentos distintos. Se

eligieron personas de variadas edades, antigüedades y jerarquía con el fin de obtener información más amplia.

7.3.

Figura 27. Ficha técnica n° 3:

Tipo de estudio	Exploratorio - Descriptivo
Metodología	Mixta. Cualitativa - Cuantitativa
Técnica de recolección de datos	Entrevista
Instrumento de recolección de datos	Guía de pautas
Población	Empleados de alto cargo
Criterio Muestral	No probabilística-intencional
Muestra	Gerente de la Cooperativa, Fabián Becher y Presidente del Consejo, Oscar Muzi.

Fuente: elaboración propia

## TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Una técnica más utilizada es la entrevista en profundidad que se va a realizar a al gerente, al presidente del consejo y al empleado de mayor antigüedad para conocer en profundidad desde 3 sectores distintos e importantes como se relacionan los empleados, como se comunican, como se sienten. Retomando a Vieytes (2004) la podemos definir como:

Una conversación que se sostiene entre una o más personas –de las cuáles una o varias cumplen el rol de entrevistador y otra u otras el rol de entrevistado-, y cuyo objetivo es lograr alguna información importante para la investigación que se está desarrollando (p. 500)

Cuentan con la importante ventaja de que permiten un dialogo fluido, retroalimentación de manera inmediata. Se va a complementar con el instrumento guía de pautas.

#### CRITERIO MUESTRAL

También en esta técnica se utiliza el criterio muestral no probabilístico-intencional.

#### POBLACIÓN Y MUESTRA

En la entrevista en profundidad tomamos como población a aquellos empleados que tienen un alto cargo en la organización y la muestra tomada es el gerente, Fabián Becher, quien es el responsable también de comunicación y el Presidente del Consejo, Oscar Muzi.

7.4.

Figura 28. Ficha técnica n° 4:

Tipo de estudio	Exploratorio - Descriptivo
Metodología	Mixta. Cualitativa - Cuantitativa
Técnica de recolección de datos	Encuesta
Instrumento de recolección de datos	Cuestionario
Población	26 Empleados directos y tercerizados de la Cooperativa
Criterio Muestral	Probabilístico
Muestra	26 Empleados directos y tercerizados de la Cooperativa

Fuente: elaboración propia

#### TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La última técnica utilizada es la encuesta y es la única cuantitativa, se van a desarrollar distintas preguntas para medir como la organización dialoga con ellos y como es el trato que les brinda. Las encuestas son de mucha utilidad para obtener información específica de los participantes. Al ser una población reducida, nos permite aplicarla a todos ellos. El instrumento que se utilizará en este caso es el cuestionario. Gracias a sus preguntas, que pueden ser desde dicotómicas hasta de opciones múltiples, nos permite ampliar los datos de manera práctica y obtener información de primera mano sobre cómo se sienten los empleados respecto a la organización.

#### CRITERIO MUESTRAL

El criterio muestral en este caso es el probabilístico ya que se va a tomar como muestra a todos los empleados de la Cooperativa “Sombra de Toro”. En el probabilístico, a diferencia del anterior, cada uno de los elementos de la población tiene la misma posibilidad de ser seleccionados.

#### POBLACIÓN Y MUESTRA

Por último, en la encuesta utilizamos también a todos los empleados de la Cooperativa, como ya se mencionó son 26 (directos y tercerizados) y al ser una población de tamaño pequeño la muestra utilizada son los 26 empleados.

## 7.1. INSTRUMENTOS

Figura 29. Matriz de identificación de tácticas de comunicación internas

Instrumento	Variable	Dimensión	Indicador	Observaciones
<b>Memos y circulares</b>	Mensaje	Circulación	Emisor Dirección	
			Emisor empleados	
		Formalidad	Formal	
			Informal	
		Objetivo	Informar	
			Dar una orden	
	Herramienta	Frecuencia y cantidad	Persuadir	
			Diario	
			2/3 veces por semana	
			Semanal	
<b>Correo electrónico (Mailing)</b>	Mensaje	Expresión del mensaje	2/3 veces por mes	
			Mensual	
			Informativo	
			Narrativo	
		Formalidad	Descriptivo	
			Imperativo	
		Circulación	Formal	
			Informal	
	Emisor Dirección			
	Emisor Empleados			
	Herramienta	Frecuencia y cantidad	Receptor Dirección	
			Receptor empleados	
			Diario	
			Semanal	
2/3 veces por semana				
Mensual				
<b>Papelería y diseño institucional</b>	Herramienta	Lugares de empleo	2/3 veces por mes	
			Documentación	
			Vestimenta	
			Reuniones	
			Instalaciones	
			Mailing	
Eventos				

		Elaboración	Dirección	
			Empleados	
		Relacionada con:	Misión	
			Visión	
			Valores	
			Objetivos	
			Actividad	

<b>Carteleras</b>	Herramienta	Ubicación	Cocina	
			Comedor	
			Pasillos	
			Sala de reuniones	
			Oficinas	
		Contenido	Mayormente textos	
			Mayormente fotos	
			Ambas por igual	
		Elaboración	Dirección	
			Empleados	
		Renovación	Diaria	
			2/3 veces por semana	
	Semanal			
	2/3 veces por mes			
	Mensual			
	Cada 2/3 meses			
	Mensaje	Expresión del mensaje	Informativo	
			Narrativo	
Descriptivo				
Imperativo				
Formalidad		Formal		
		Informal		
<b>Buzón de comunicaciones</b>	Mensaje	Procedencia	Empleados	
			Altos cargos	
		Formalidad	Formal	
			Informal	
		Contenido del mensaje	Consulta	
			Agradecimiento	



			Notificación		
			Reclamo		
	Herramienta	Frecuencia de revisión		Diaria	
				Semanal	
				2/3 veces por semana	
				Mensual	
				2/3 veces por mes	
		Cantidad anónimos		Por día	
				Por semana	
				Por mes	
		Cantidad identificados		Por día	
				Por semana	
Por mes					

<b>Organización de eventos</b>	Eventos	Tipos	Family Day		
			Fin de año		
			Aniversario		
			Día del cooperativismo		
		Frecuencia		Mensual	
				3/4 veces al año	
				Anual	
		Concurrencia		Todos los empleados	
				La mayoría	
				La minoría	
		Organizadores		Solo Dirección	
				Dirección junto a empleados	
				Dirección junto al consejo	
		Decoración		Presente en los eventos	
En relación con la institución					
<b>Reuniones con dirigentes</b>	Mensaje	Formalidad	Formal		
			Informal		
	Herramienta	Frecuencia	Semanales		

			2/3 veces por mes	
			Mensuales	
			2/3 veces por año	
		Temas a tratar	Balance ventas	
			Relaciones laborales	
			Jornada laboral	
			Desempeño del empleado	
			Nueva Información	
			Balance cosecha	
		Duración	Balance ganado	
			1/2 hora	
			Una hora	
		Participación de los empleados	Mucha	
Poca				
Nula				
<b>Encuestas y sondeos</b>	Herramienta	Tipo de encuesta	Descriptiva	
			Exploratoria	
			Explicativa	
		Diseño	Por parte de la Dirección	
			Tercerizado	
		Encuestadores	Dirección	
			Tercerizado	
		Información recolectada	Es utilizada	
			Poco utilizada	
			No es utilizada	
		Objetivo de las encuestas	Obtener información sobre conflictos	
			Obtener información sobre relaciones laborales	
			Conocer el grado de satisfacción de los empleados	
			Consultar referencias laborales	
		Frecuencia	Semanales	
			2/3 veces por mes	
Mensuales				
2/3 veces por año				

<b>Apoyo a capacitación</b>	Herramienta	Empleados beneficiados	Entre 1 y 5	
			Entre 5 y 10	
			Entre 10 y 15	
			Entre 15 y 20	
			Más de 20	
		Área de capacitación	Cereales	
			Agronomía	
			Hacienda	
			Insumos	
			Administración	
		Tipo de capacitaciones	Asesorías	
			Específicas de la profesión	
			Específicas del puesto	
		Cantidad	Específicas de la carrera	
			Entre 1 y 5 al año	
Entre 5 y 10 al año				
<b>Línea abierta</b>	Herramienta	Recibimiento de las llamadas	Entre 10 y 15 al año	
			Entre 5 y 10 al año	
			Entre 1 y 5 al año	
		Utilidad por parte de la empresa	Dirección	
			Empleado a cargo	
			Conmutador	
		Utilidad por parte de los empleados	Mucha	
			Poca	
			Nula	
		Motivos de la llamada	Mucha	
			Poca	
			Nula	
			Reclamo	
		Cantidad de llamadas por mes	Solicitar información	
			Entre 1 y 5	
Entre 5 y 10				
Control del mensaje del conmutador	Entre 10 y 15			
	Diario			
	2/3 veces por semana			
	Semanal			

			2/3 veces por mes	
			Mensual	

Fuente: elaboración propia

Figura 30. Reuniones con dirigentes

<b>REUNIONES</b>	
<b>Área</b>	<b>Tema</b>
Insumos	Ventas pre-fiestas
	Ventas post-fiestas
	Ventas pre-cosecha
	Ventas post-cosecha
	Ventas pre-siembra
	Ventas post-siembra
Cereales	Almacenaje pre-siembra
	Almacenaje pre-cosecha
	Almacenaje post-cosecha
	Camiones entrantes
	Tipos de semillas
	Semillas vendidas
Ganado	Animales vendidos
	Diferentes animales
	Alimentación
Administración	Nuevas leyes
	Facturación
	Lineamientos administrativos
Asesorías	Balances
	Novedades

Fuente: elaboración propia

Figura 31. Matrices encuesta.

<b>Encuesta de referencia laboral</b>	
<b>Preguntas</b>	Persona referenciada
	Edad
	Estudios
	Experiencia
	Habilidades para el puesto

Fuente: elaboración propia

Figura 32. Matrices de observación

<b>Instrumento</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Observaciones</b>		
<b>Comunicación de los empleados con superiores</b>	Comunicación	Tipo de comunicación	Formal			
			Informal			
			Respetuosa			
			Amistosa			
			Justa y necesaria para la relación laboral			
	Reacción	Tipo de reacción ante un llamado de atención		Enojo		
				Frustración		
				Rechazo		
				Aceptación		
				Agradecimiento		
Tipo de reacción ante una orden				Enojo		
				Frustración		
				Rechazo		
				Aceptación		
				Agradecimiento		
<b>Comunicación de los empleados con sus pares</b>	Comunicación	Tipo de comunicación	Formal			
			Informal			
			Respetuosa			
			Amistosa			
			Justa y necesaria para la relación laboral			
	Relaciones	Ayuda a sus pares cuando es necesario		Siempre		
				Casi siempre		
				A veces		
				Poco		
				Sólo por compromiso		
		Conversa sobre temas extralaborales			Nunca	
					Siempre	
					Casi siempre	
					A veces	
					Poco	
Sólo por						

<b>Relación con la empresa</b>			compromiso	
			Nunca	
		Comparte los momentos de descanso	Siempre	
			Casi siempre	
			A veces	
			Poco	
			Sólo por compromiso	
	Nunca			
	Participaciones	Participación en las reuniones	Siempre	
			Casi siempre	
			A veces	
			Poco	
			Sólo por compromiso	
Nunca				
Participación en los eventos		Siempre		
		Casi siempre		
		A veces		
		Poco		
		Sólo por compromiso		
Nunca				
Participación en la organización de los eventos	Siempre			
	Casi siempre			
	A veces			
	Poco			
	Sólo por compromiso			
Nunca				

Fuente: elaboración propia

## GUÍA DE PAUTAS PARA ENTREVISTA

### 1. Características del puesto del entrevistado.

A- Cargo, tareas y responsabilidades

B- Incidencia en la comunicación interna

### 2. Comunicación interna.

- A- Plan de comunicación interna
- B- Herramientas utilizadas
- C- Responsables de su gestión
- D- Beneficios que aportan
- E- Obstáculos que aportan
- F- Disposición a establecer nuevas herramientas
- G- Vectores comunicacionales
- H- Rumores

**3. Relaciones laborales.**

- A- Relaciones Interpersonales
- B- Identificación con la empresa
- C- Existencia de conflictos
- D- Regularidad de los mismos

**CUESTIONARIO PARA ENCUESTA**

**1. Sexo.**

( ) F ( ) M

**2. Cargo.**

---

**3. ¿Cómo calificaría su relación con la Cooperativa Sombra de Toro?**

( ) Muy buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( ) Muy mala

**4. ¿Cómo calificaría las relaciones con sus superiores?**

Muy buena  Buena  Regular  Mala  Muy mala

**5. ¿Y con sus pares?**

Muy buena  Buena  Regular  Mala  Muy mala

**6. ¿Ha tenido conflictos?**

Sí  No

**7. Si es correcta la anterior, ¿con qué frecuencia?**

Siempre  Con frecuencia  Pocas veces  Una vez

**8. ¿Le resulta fácil comunicarse y trabajar con los empleados que se encuentran en las otras sedes?**

Sí  Un poco  No

**9. ¿Le resulta fácil comunicarse con sus compañeros?**

Sí  Un poco  No

**10. ¿Y con sus superiores?**

Sí  Un poco  No

**11. ¿Siente que su opinión es tomada en cuenta?**

Sí  Solo a veces  No

**12. ¿Cómo evalúa entre los siguientes ítems la comunicación con su superior? Marque con una cruz.**

	En desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Medianamente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Favorece el buen clima laboral					



No favorece el buen clima laboral					
Escucha					
Empatía					
Genera sentimiento de pertenencia					
Crea un entorno motivador					
Contribuye a mi desarrollo profesional					
Es autoritario					
Solo se preocupa por su trabajo					

Fuente: elaboración propia

### 13. ¿Cómo evalúa la comunicación dentro de la Cooperativa “Sombra de Toro”?

**Marcar con una cruz**

	En desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Medianamente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Completa y precisa para desarrollarme en mi trabajo					
Incompleta para					

desarrollarme en mi trabajo					
Llega siempre en tiempo y forma					

Fuente: elaboración propia

**14. ¿Cómo se informa de las novedades que suceden en la Cooperativa “Sombra de Toro”? Puede elegir más de dos.**

Comentarios de sus compañeros

Comunicaciones enviadas desde la dirección

Cartelera

E-mail

Reuniones

Otro \_\_\_\_\_

**15. ¿Identifica usted alguna herramienta que la organización utilice para mejorar la comunicación interna, por ejemplo organización de eventos, reuniones?**

Sí  No

**16. En caso de ser correcta ¿Me puede nombrar una más?**

\_\_\_\_\_

**17. ¿Considera usted importante el uso de herramientas para mejorar la comunicación interna?**

Sí  No  Me es indiferente

**18. ¿Cuán satisfecho se encuentra usted con la comunicación interna empleada por la empresa?**

Muy satisfecho  Satisfecho  Poco satisfecho  Insatisfecho

**19. ¿Se generan rumores en la empresa?**

Sí  No

**20. Si es correcta, ¿Con qué frecuencia?**

Siempre  A veces  Muy pocas veces

**19. Describe qué es lo que más te gusta de la empresa.**

---

---

---

**20. Describe qué lo que más te disgusta de la empresa.**

---

---

---

## 8. EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

### ANÁLISIS DE CONTENIDO DE LOS SOPORTES DE COMUNICACIÓN INTERNA

Luego de la observación de los 10 instrumentos podemos volcar en diversos gráficos la información obtenida:

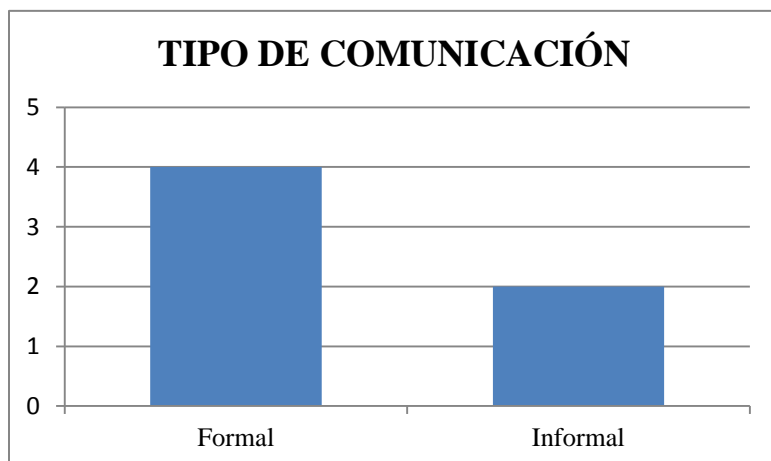
#### **Tipos de comunicación**

Figura 33. Tipos de comunicación: formal e informal.

<b>Tipo de comunicación en instrumentos analizados</b>	
<b>Escala de Medición</b>	<b>Frecuencia</b>
Formal	4
Informal	2

Fuente: elaboración propia

Figura 34. Grafico tipos de comunicación.



Fuente: elaboración propia

Formal: Reuniones con dirigentes, mailing, buzón de comunicaciones y memos y circulares.

Informal: Mailing y buzón de comunicaciones.

En este caso se determinó la formalidad o informalidad del tipo de comunicación en 6 herramientas. Podemos observar en los gráficos de manera muy simple que la comunicación formal prevalece sobre la informal. Los gráficos nos permiten observar las diferentes dimensiones de los instrumentos. En términos de porcentaje se puede estimar que un 65% de las comunicaciones pertenece a las formales contra un 35% que pertenece a las comunicaciones informales. Y ello se debe en parte a que el vector principal de comunicación es el descendente.

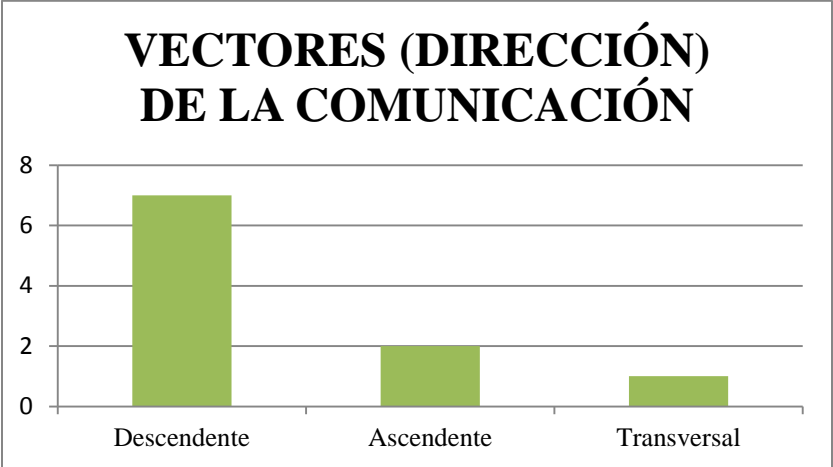
**Vectores de comunicación**

Figura 35. Análisis vectores de comunicación en instrumentos

<b>Vectores de comunicación en instrumentos analizados</b>	
<b>Escala de Medición</b>	<b>Frecuencia</b>
Descendente	7
Ascendente	2
Transversal (diagonal)	1

Fuente: elaboración propia

Figura 36. Gráfico de vectores de comunicación en instrumentos.



Fuente: elaboración propia

Como ya se detalló anteriormente el vector principal es el descendente. Por lo tanto la mayoría de las comunicaciones bajan de la gerencia, abundando así la formalidad.

Prevalece en las siguientes herramientas: Memos y circulares, organización de eventos, papelería y diseño institucional, carteleras, reuniones con dirigentes, encuestas, y apoyo a la capacitación. Los otros vectores también están presentes pero en menor medida. El ascendente se manifiesta en las líneas abiertas y en el buzón de comunicaciones, aunque estos instrumentos sean de los menos puestos en práctica. Y encontramos el vector transversal (o diagonal) en un instrumento sumamente utilizado y aprovechado por la institución, y es el sistema de mailing, que no solamente une a todos los sectores, sino que une todas las sedes.

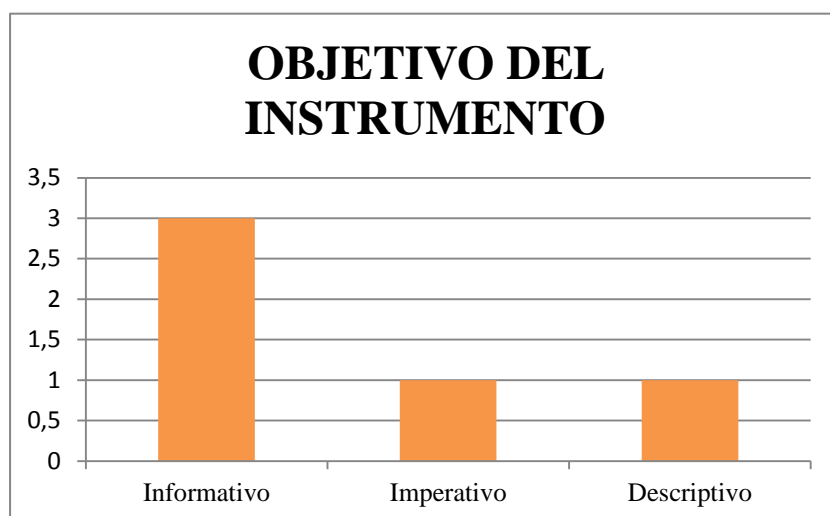
### Objetivo comunicacional del instrumento

Figura 37. Análisis objetivo comunicacional.

<b>Objetivo comunicacional de los instrumentos analizados</b>	
<b>Escala de Medición</b>	<b>Frecuencia</b>
Informativo	3
Imperativo	1
Descriptivo	1

Fuente: elaboración propia

Figura 38. Gráfico objetivo comunicacional.



Fuente: elaboración propia

Los instrumentos de comunicación tienen diferentes objetivos. En este caso se pudo determinar sólo el objetivo en 3 de las 10 herramientas observadas. El que prima sobre los demás es el Informativo. Casi todas las comunicaciones se establecen solamente para informar cómo es en el caso de los memos y circulares, mailing y carteleras. También las memos y circulares se utilizan cada vez que se da una orden por lo tanto es imperativo. Y finalmente es descriptivo, sólo en escasas oportunidades en el caso de los mails cuando se describe determinada situación.

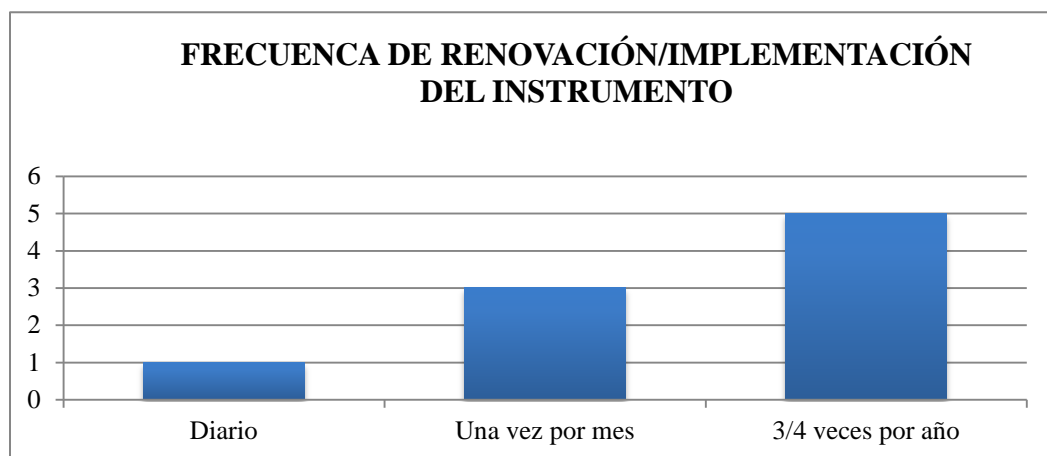
### Frecuencia de renovación y/o implementación

Figura 39. Frecuencias de renovación/implementación

Frecuencia de renovación/implementación de un instrumento	
Escala de Medición	Frecuencia
Diario	1
Mensual	3
¾ veces al año	5

Fuente: elaboración propia

Figura 40. Gráfico frecuencias.



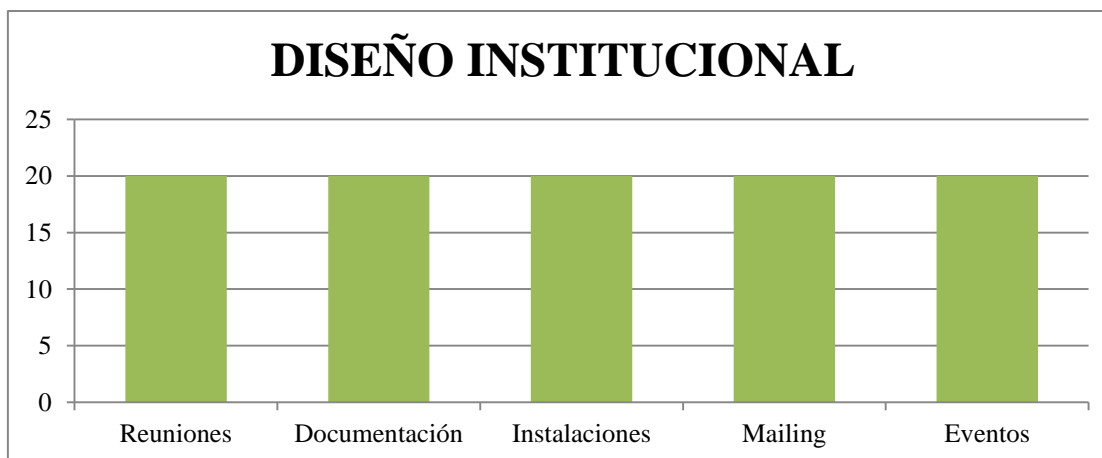
Fuente: elaboración propia

La frecuencia de renovación de los instrumentos es en su mayor parte entre 3 y 4 veces al año. Estadística muy baja para instrumentos claves como la organización de eventos,

encuestas, apoyo a la capacitación, reuniones y carteleras. Se renueva mensualmente la línea abierta, el buzón de comunicaciones y los memos y circulares. La única herramienta de uso diario es el mailing.

### **Diseño institucional: ¿dónde está presente?**

Figura 41. Diseño institucional



Fuente: elaboración propia

Por último, de las herramientas analizadas, encontramos el diseño institucional en las reuniones, documentación, instalaciones, mailing y banners.

A fin de profundizar más se establece un análisis instrumento por instrumento:

-Memos y circulares: circula netamente por el canal formal, por lo tanto, prevalece siempre el lenguaje cordial y formal. Corresponde al vector descendente. Son elaborados por la dirección y los utilizan para enviar información y en algunos casos para dar una orden. Se destinan memos y circulares a cada sector en particular ya que a través de los mismos se informa sobre noticias en sus áreas. Por ejemplo al sector cereales, se informan las novedades en los cultivos, nuevos tipos de semillas. Su uso es escaso. De hecho sólo se distribuyen de manera mensual para brindar información importante del mes de manera escrita y que quede asentada en papel. Sería de mayor utilidad utilizar esta herramienta para informar de manera integrada a todos los sectores. Por ejemplo: el 08 de noviembre enviar una circular a toda la institución con el nuevo horario de verano de cada sector a partir del 01 de diciembre. Así cada sector sabe qué ocurre con los otros.



-Correo electrónico: Esta herramienta es la más utilizada por toda la organización. Se emplea diariamente y responde a todos los vectores y direcciones, favoreciendo así una óptima interacción. Cuenta con la gran ventaja de unir a las distintas sedes, y aunque su velocidad de respuesta no sea tan veloz como un teléfono, es hasta el momento la única herramienta que permite que la comunicación fluya en todos los sentidos. También cuenta con la ventaja de dejar registro de las consultas que realizan los empleados, con las informaciones que se brindan, permitiendo así un relevamiento de información y como fuente de información en caso de futuros conflictos. En cuanto a la comunicación, es tanto formal como informal. La formal se da de parte de la dirección para con todos los empleados, y de los mismos para con la dirección. Desde allí se comunican: horario de reuniones, cambios de horarios en la jornada, se responde consultas, se establecen recordatorios, se reenvían mail a los sectores con novedades del mercado. En cambio la informal pertenece entre los pares que en ocasiones la utilizan más de chat que de mero intercambio de información. Entre ellos se realizan consultas del trabajo del día a día, los de cereales consultan a los vendedores del corralón si cuentan determinado stock de semillas para venderle a un productor. Por lo tanto priman los mensajes de carácter informativo y descriptivo.

-Papelería y diseño institucional: la papelería es utilizada en las reuniones, en los eventos de capacitación que se realiza, está presente en las instalaciones y en el mailing. En las reuniones está presente en la papelería utilizada, y en las hojas y documentación. En las organizaciones de eventos que se realizan para los asociados y para la comunidad en general, está presente mediante banners y cartelería y en la información del evento entregada a cada participante con hojas membretadas y carpetas. En los eventos organizados para los empleados está en los banners y cartelería. También se utilizan en los documentos y sobres que son enviados por correo postal, para presentar documentación en entes públicos o para enviar documentación a otras cooperativas. En las instalaciones se puede observar el empleo de banners y carteles con el isologotipo de la institución que se encuentran en todas las instalaciones diariamente. Así mismo, en los eventos que asiste personal de la cooperativa a localidades vecinas los empleados portan banderas y banners en representación. Esta herramienta está fuertemente vinculada con la actividad de la

cooperativa. Sería recomendable, vincularla fuertemente a la misión, visión y valores de la misma.

-Carteleras: las mismas se encuentran ubicadas en la cocina y en algunas oficinas. La cocina es una buena ubicación ya que el personal se reúne allí para tomarse un descanso y ello permite su lectura y observación detenidamente. Las ubicadas en la oficina solamente pueden ser vistas por escaso personal y no están accesibles para los empleados. Además no coinciden las carteleras de los distintos sectores, quedando la mayor parte de la información en la sede central y no pudiendo ser compartida con el resto de las sedes. Contienen tanto imagen como texto, aunque abundan más los textos, quitándole su atractivo visual. Su renovación es cada dos, tres meses. Tiempo muy prolongado tratándose de una herramienta de una utilidad comunicacional importante. Pertenece al vector descendente ya que solamente las emplea la dirección, por lo tanto circula dentro del canal de comunicación formal. Las áreas de cereales, ganado e insumos no cuentan con carteleras.

-Buzón de comunicaciones: herramienta con un uso prácticamente nulo. Pertenece, a diferencia del anterior, al vector ascendente. La comunicación empleada es formal. Las pocas consultas realizadas son sobre aumentos en el sueldo, que son consultas realizadas de manera anónima, como así también sobre el procedimiento de la institución ante un empleado que desea tomarse horas de la jornada laboral para realizar alguna actividad extra-laboral. De 26 empleados y asesores, solamente se registran 3 anónimos, que son quienes realizan las consultas del sueldo y tomarse horas y 2 identificados que realizan consultas que fueron realizadas también por mail. El control por parte de la dirección, teniendo conocimiento de su escaso uso, es mensual.

-Organizaciones de eventos: se realizan dos organizaciones de eventos al año para el público interno. Una cena de fin de año, en diciembre y la de aniversario, en noviembre. Quedando ambos eventos demasiado juntos sobre el cierre del año. Se realizan otros para la comunidad y para los asociados. También se realizan capacitaciones para estos. Una es en marzo/abril, en el comienzo del otoño, para establecer un balance de la cosecha del periodo noviembre/enero/febrero anteriores y novedades sobre las semillas para las próximas cosechas. Y la otra en agosto/septiembre sobre fertilizantes y nuevas siembras para el año entrante. En estos dos últimos eventos abiertos a la comunidad, solamente participan de los

empleados: el Ing. agrónomo Ignacio Salas, el jefe de cereales, Rolando Becher, el gerente, Fabián Becher y un auxiliar de cereales en cada una. Todos los eventos son organizados por la dirección, pero en caso de los abiertos al público y asociados recientemente mencionados, se recibe la ayuda del jefe de cereales o del Ingeniero. Los eventos de fin de año y de aniversario si son organizados netamente por la dirección y cuentan con la participación de la mayoría de los empleados. De los 41 asisten entre 35 y 38. En todos los eventos realizados están presentes los banners con el isologotipo de la cooperativa.

-Reuniones con dirigentes: son escasas y pertenecen totalmente al vector descendente. Es decir, que son organizadas por la gerencia. Se realizan entre dos y tres veces al año y su finalidad es tratar novedades y temas específicos de la profesión. Por ejemplo: se realizan reuniones con el personal de insumos antes y después de la cosecha, antes y después de las fiestas y antes y después de la siembra para medir la rentabilidad y ventas. Lo mismo con el sector de cereales y hacienda, para medir cuánto cereal se almacenó, cuánto ganado se vendió y cuántas semillas fueron vendidas. Por otro lado se realizan reuniones con el sector administrativo para debatir sobre nuevas normas de facturación y comercialización. Las reuniones con este sector son más escasas, aunque no deberían serlo. Y con los asesores se realizan para debatir sobre el desarrollo de sus áreas. Son de corta duración, solamente duran media hora, sobre todo con los empleados que no trabajan en la sede central. Y participan todos los empleados.

-Encuestas: otra herramienta que es totalmente descendente, diseñada y realizada por los altos mandos. Tiene como objetivo obtener referencias laborales de los empleados cuando hay búsqueda de un nuevo empleado. En las mismas se consulta: la persona referenciada, edad, estudios, habilidades relacionadas al puesto. Su posterior evaluación en este caso es junto al jefe del área. Rara vez se utilizan para obtener información, de hecho este último año no fueron utilizadas para ese motivo. Son de escasa utilidad, cuando no debería ser de esa manera, ya que mediante las encuestas podemos obtener información muy enriquecedora de nuestros empleados.

-Apoyo a la capacitación: los empleados capacitados rondan entre 1 y 5, y en la totalidad de los casos son brindadas a los empleados de hacienda y cereales. Son capacitaciones específicas de su área y de su profesión, en caso del Ing. agrónomo. A cada empleado

seleccionado, se le ofrecen 2 capacitaciones al año. El resto de los empleados, quedan ajenos a este beneficio. Independientemente de que sus áreas no requieran constante capacitación, es importante brindarles a todos la oportunidad de perfeccionarse en su área o aprender de una nueva.

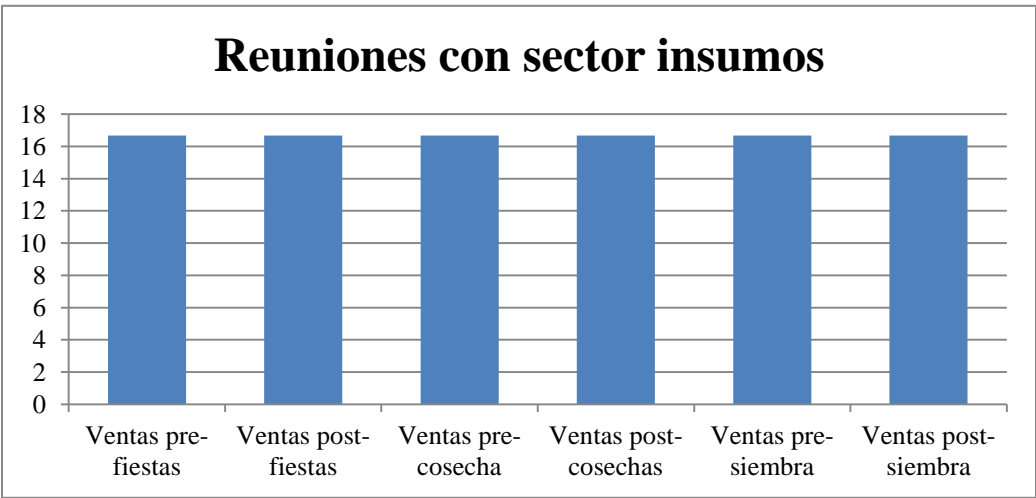
-Línea abierta: al igual que el buzón de comunicaciones es una herramienta ascendente de uso prácticamente nulo. Y esto se debe mayormente a que es una organización compuesta por gente que se conoce de afuera del ámbito laboral, y además, con el uso del mailing, estas herramientas caen en desuso en instituciones de pequeño tamaño. Las llamadas las recibe un conmutador, y el control por parte de la dirección es mensual debido a la falta de mensajes recibidos. En un mes se pueden registrar entre 1 y 5 llamadas, el mes de noviembre registro una llamada solamente, cuando en septiembre y en octubre no se registró ninguna.

### REUNIONES CON DIRIGENTES

En base a las reuniones que las distintas áreas mantienen con los dirigentes, se pudo observar lo siguiente:

#### Sector insumos

Figura 42. Gráfico sector insumos

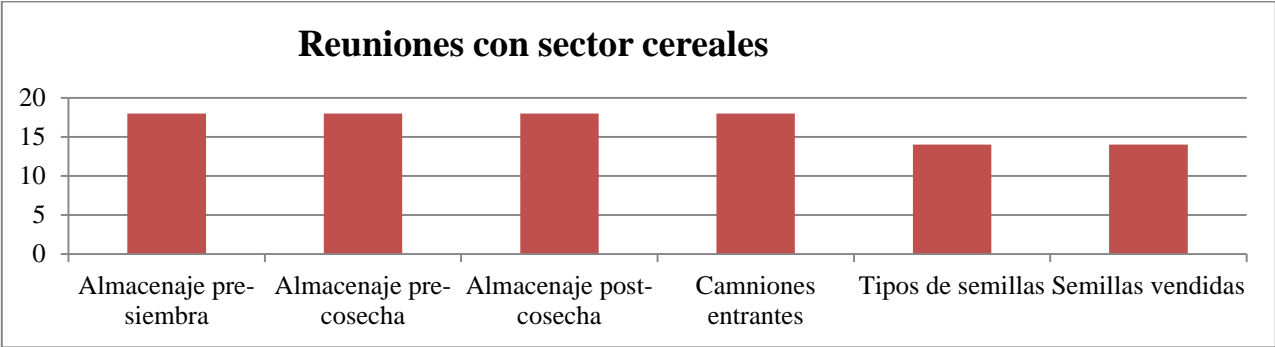


Fuente: elaboración propia

En el área de insumos mantienen reuniones en 6 ocasiones puntuales: antes de las ventas de las fiestas de navidad y fin de año. Aquí se establecen los parámetros de venta, se fijan promociones y además se controla el stock. Luego, se realiza otra reunión después de las ventas de las fiestas donde se hace un balance de lo vendido y se exponen situaciones que se hayan producido.

**Sector cereales**

Figura 43. Gráfico sector cereales

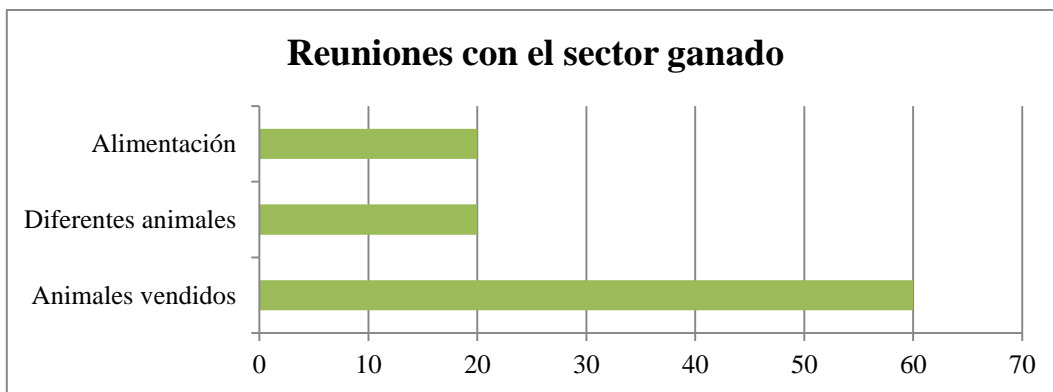


Fuente: elaboración propia

Con el área de cereales las reuniones que más se realizan son las relativas al almacenaje. Tanto para ver que almacenaje hay previa a la siembra como así también previa a la cosecha. Después de la cosecha se establecen reuniones para determinar los niveles de almacenaje post-cosecha y la cantidad de camiones entrantes. Otras temáticas que se desarrollan en las reuniones pero en menor cantidad son los tipos de semillas y las cantidades. Esta área y la de insumos son las que mantienen más reuniones con los directivos. Luego le sigue el área de ganado:

**Sector ganado**

Figura 44. Gráfico sector ganado



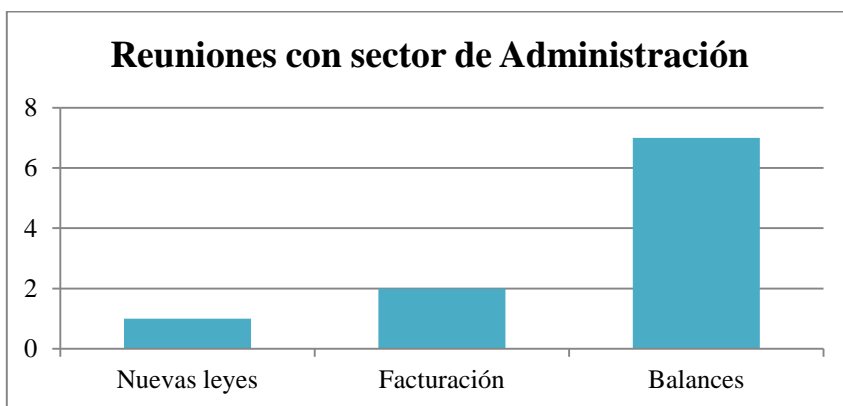
Fuente: elaboración propia

Con el sector ganado las reuniones que se mantienen en su mayoría son sobre los animales que se venden. También se mantienen reuniones sobre los diferentes animales que hay para la venta y sobre la alimentación que mantienen los animales que están a la venta.

Por el lado de la administración, las reuniones se focalizan en los siguientes temas.

### Sector administración

Figura 45. Gráfico sector administración.

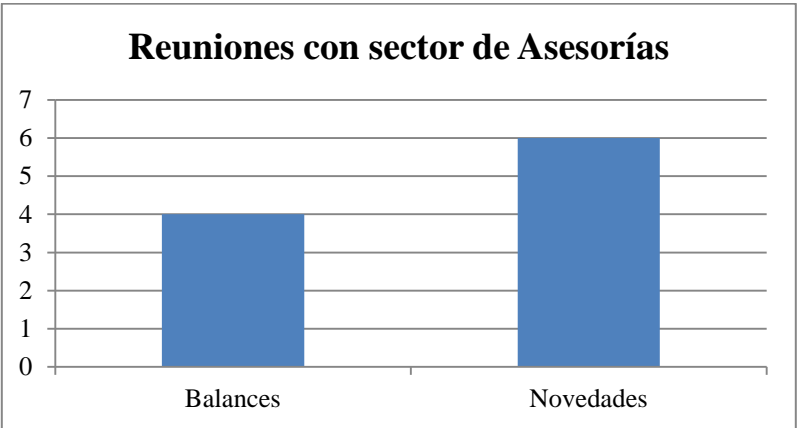


Fuente: elaboración propia

Con la administración se mantienen menos reuniones en relación con los sectores de insumos y cereales. La mayoría de las ocasiones en las que se reúnen es para realizar balances relativos al sector. Ya en menor medida, se tratan temas sobre facturación y nuevas leyes que generen alguna modificación en la forma de trabajar.

**Sector asesorías**

Figura 46. Gráfico sector asesoría



Fuente: elaboración propia

Con relación a las asesorías se mantienen también pocas reuniones si lo comparamos con otros sectores. El tema principal son las novedades correspondientes a cada asesoría. Donde se aprovecha la ocasión para hacer un balance de cada sector.

**8.2. OBSERVACIÓN**

**Comunicación de los empleados con superiores**

Figura 47. Gráfico comunicación con los superiores.



Fuente: elaboración propia

La comunicación de los empleados con superiores siempre es formal. Más allá del grado de confianza que se presente entre los mismos. En este caso la formalidad está acompañada de una comunicación amistosa siempre que se mantengan los límites de respeto.

### Relaciones del empleado con superiores, pares y con la organización

Figura 48. Gráfico relaciones del empleado.



Fuente: elaboración propia.

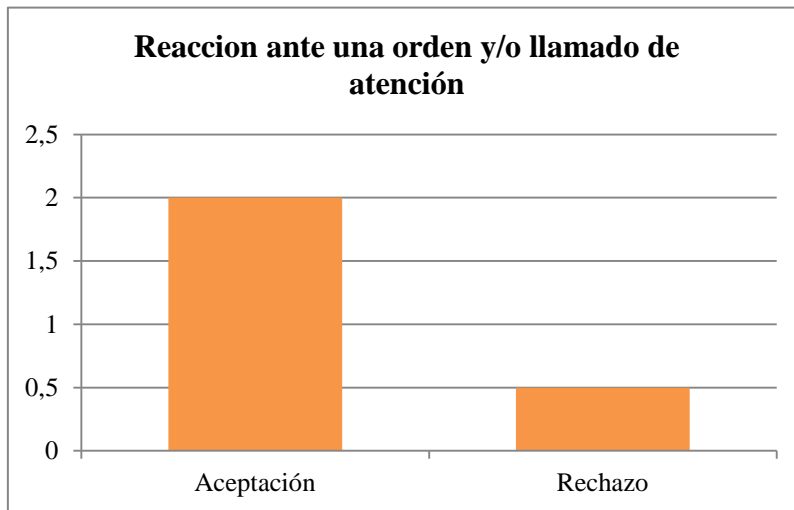
En el caso de la comunicación de los empleados con sus pares es mayormente amistosa e informal pero también es formal y respetuosa dependiendo la situación. Igual que con los superiores, se mantienen los límites de respeto ya que hay diferencias en las edades y no todos reaccionan de la misma manera. Se aprovechan los tiempos libres para hacer bromas y disfrutar de una buena charla. Comparten esos momentos de pausa para dialogar sobre temas extra-laborales. Además se caracterizan por tener acciones solidarias, siempre que un par necesita ayuda, su compañero se la brinda. La desventaja es que tanta confianza y buenas relaciones pueden favorecer la formación de un canal de comunicación informal muy fuerte y así dar origen a rumores si la gerencia no comunica de manera permanente y transparente sus acciones.



En relación con la empresa, los empleados participan activamente de los eventos y reuniones organizadas por la dirección. En los eventos realizados ambos a fin de año, tienen una alta participación, de los 41 (con Consejo incluido) asisten entre 35 y 38. Lo mismo sucede con las reuniones, hay mucha predisposición a participar de las mismas, aunque solo tienen carácter de invitados. No son requeridos a la hora de su organización (al igual que el resto de las herramientas) y eso es una gran desventaja por parte de la dirección.

### **Reacción ante una orden y/o llamado de atención**

Figura 49. Gráfico reacción.



Fuente: elaboración propia

Ante un llamado de atención la reacción de la mayoría de los empleados es aceptación, solo en casos aislados se observó rechazo como primera reacción, convirtiéndose posteriormente en aceptación. Eso denota cómo priman las buenas relaciones entre los empleados y como la ordenes de los superiores no son vistas como autoritarias sino como parte del crecimiento y trabajo. Cuando se ordena hacer algo determinado, la reacción en todos los casos es la aceptación ya que forma parte de la rutina laboral el cumplir con las órdenes de la gerencia.

### 8.3. ENTREVISTA

#### **Fabián Becher.**

Es el gerente de la Cooperativa Sombra de Toro. Es quien dirige y administra la cooperativa. Además de supervisar todas las áreas. En él recaen todas las decisiones finales relacionadas a la administración, cereales, hacienda e insumos. Tiene una alta incidencia en la comunicación interna ya que es el quien establece todos los lineamientos comunicacionales. Es el responsable. No hay desarrollado un plan de comunicación interna, aunque si se desarrollan determinadas herramientas. Él identifica las siguientes: organización de eventos, mailing y reuniones. Las encuestas, línea abierta, buzón de comunicaciones, carteleras y capacitaciones, memos y circulares y papelería y diseño institucional no se las reconoce evidentemente como herramientas y justamente son, según las observaciones, las de muy poca utilidad. Respecto a la organización de eventos: menciona que se realizan entre dos y tres al año, coincidiendo con las observaciones. Son el de fin de año, el de aniversario y alguno que se haga para capacitar. Es el quien lleva a cabo su organización. A diferencia de las observaciones donde se establece que a pesar de ser él el organizador, obtiene colaboración de determinados sectores en los eventos abiertos a la comunidad. Considera que los mismos tienen participación activa y que de todos los empleados de todas las áreas y de todo el consejo, que suman 41 personas incluido él, participan aproximadamente 35 personas. Las personas que no asisten son mayormente porque en esa fecha tienen compromisos en otro lugar. Cuando se le consulta por las ventajas, reconoce que es una herramienta sumamente útil para unir a los empleados de las distintas áreas de la localidad, pero manifiesta la desventaja de su costo. Tal consideración se podría rever ya que los eventos se pueden realizar cuidando el presupuesto y no solamente une a los empleados geográficamente, sino que favorece sus lazos. Las reuniones, por el otro lado, se realizan una o dos veces al año en cada área. Es él nuevamente quien las establece, organiza y lleva a cabo. Se caracteriza por tener la participación de todos los empleados de todas las áreas. Siendo esto una gran ventaja ya que demuestra que las reuniones generan fruto y reciprocidad. Otra ventaja que establece él, es que le permite obtener una visión e información del desempeño de cada área, y por qué no, de cada empleado en distintos momentos del año. Considera que no se cuenta con mayor tiempo para realizar más reuniones por área en el año. Por último, el correo electrónico o mailing. Nos menciona que su utilidad es diaria, como se observó. Y es una herramienta que tiene la finalidad de comunicar de una manera rápida y sencilla a todos los

empleados de las distintas oficinas, no solo a los de la sede central, sino a los de todas las sedes. Cuenta con esa ventaja, la velocidad. Además implica un costo sumamente bajo.

Estima que el uso de las herramientas trae el beneficio de fomentar el compañerismo y de favorecer las comunicaciones. No considera que su implementación sea un obstáculo a la empresa. Aun así, no está dentro de sus objetivos a corto plazo el establecer nuevas herramienta ya que, por más que no representen una limitación en sí a la empresa, considera que por el momento no cuentan con el dinero ni la disponibilidad de hacerlo.

Considera que la dirección de la comunicación baja desde la gerencia, por lo tanto pertenece al vector descendente. Al ser el quien establece los lineamientos, se define cómo emisor de las mismas. Y así las comunicaciones adquieren un carácter formal. Es consciente de la existencia de rumores y de cómo pueden generar descontento en la organización y de cómo a raíz de una mal información nacen. En el periodo que lleva de gerencia, enfrentaron uno sobre reducción del personal debido a la crisis agraria en el 2012 pero rápidamente paso a la nada. Pero aun así, considera su importancia como mediana, cuando debería ser una importancia alta ya que los rumores pueden generar un altísimo daño en la empresa si no se tienen definida de manera clara las comunicaciones.

Por último, opina que las relaciones laborales, interpersonales entre colegas de las mismas oficinas como entre los de las distintas sedes son muy buenas. Aunque reconoce la existencia de conflictos, los mismos se dan en escasas ocasiones y no los consideran de importancia. Igual siempre que haya conflictos, como empresa hay que estar atentos. Porque a veces aunque parezcan no importantes, pueden ser el comienzo de uno mayor si no se toman las medidas a tiempo y se desestiman.

### **Oscar Muzi.**

Es el Presidente del Consejo de la Administración. Su función es ser el representante legal de la institución y cumple además una función social. Se relaciona desde otra perspectiva con los asociados y con las cooperativas de la zona. Mantiene una estrecha relación con el gerente. No tiene incidencia en la comunicación interna, ya que no se encuentra trabajando diariamente en la organización, y además es el gerente quien las establece. Es consciente de la falta de un plan de comunicación interna. Solamente reconoce como herramientas: las

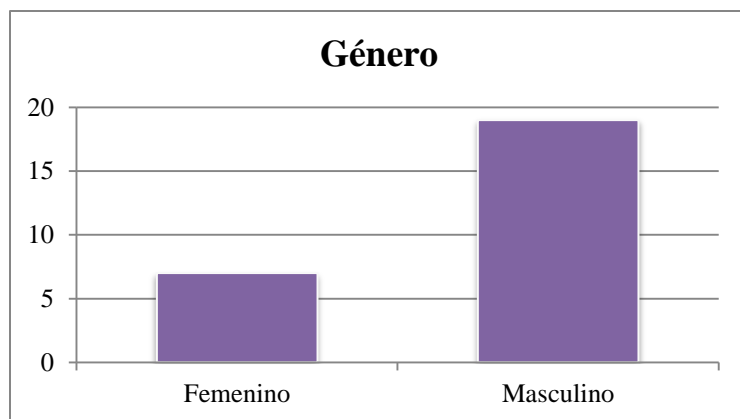
organizaciones de eventos y el apoyo a la capacitación. Respecto a las organizaciones de eventos describe la de fin de año y la de aniversario. Por el lado de las capacitaciones, al igual que en las observaciones, estima que se dan poca cantidad en el año y que solamente afecta a los empleados del sector agrícola-ganadero, quedando afuera el resto. Considera como ventaja el brindar perfeccionamiento a los empleados en sus áreas y ser reconocidos por la empresa, pero la gran desventaja es que solamente se limite a algunos. Ambos eventos son organizados por la gerencia. Los beneficios que aportan las herramientas de comunicación interna a la empresa es unir a los empleados. A pesar de considerarlas importantes, en estos momentos no es una prioridad ya que representan un costo económico. Reconoce que la comunicación baja desde la gerencia y que es en mayormente formal pero desconoce el desenlace de rumores o de conflictos y eso se puede deber a que no se encuentra diariamente interactuando con los empleados. Considera que las relaciones laborales son excelentes, hay muy buena predisposición de todos los empleados, indistintamente del área o sede en la que se encuentren.

#### 8.4. ENCUESTA

Demás está decir que las encuestas son una herramienta imprescindible en todo momento del plan de comunicación interna. Y en este caso, nos permite obtener información de primera mano sobre cómo ven cada uno de los empleados las comunicaciones, a la empresa y las relaciones entre ellos.

#### **Género de los empleados**

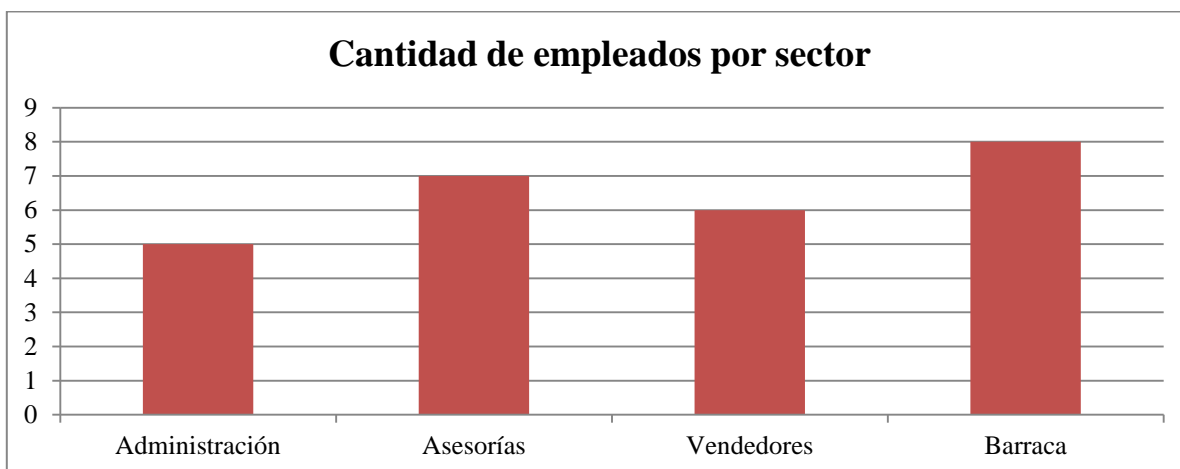
Figura 50. Gráfico género de los empleados



Fuente: elaboración propia

### Cantidad de empleados por sector

Figura 51. Gráfico cantidad de empleados por sector.

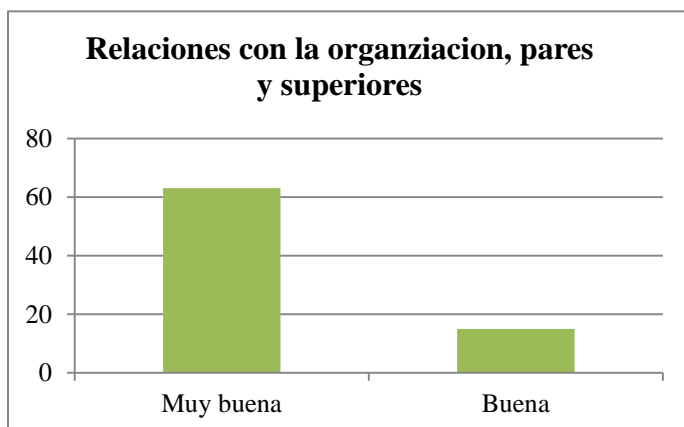


Fuente: elaboración propia

El género mayoritario en la empresa es el masculino, 19 hombres por 7 mujeres. Dado su rubro, se emplean más hombres para trabajar en el área ganado y cereales ya que se los requiere para manipular determinados elementos. Y es por tal motivo, a pesar de que todas las áreas tienen casi la misma cantidad de empleados, que el área de la Barraca es la que mayor cantidad tiene. Como podemos observar en el gráfico, tiene 8 empleados.

### Relaciones con la organización, pares y superiores

Figura 52. Gráfico relaciones en general

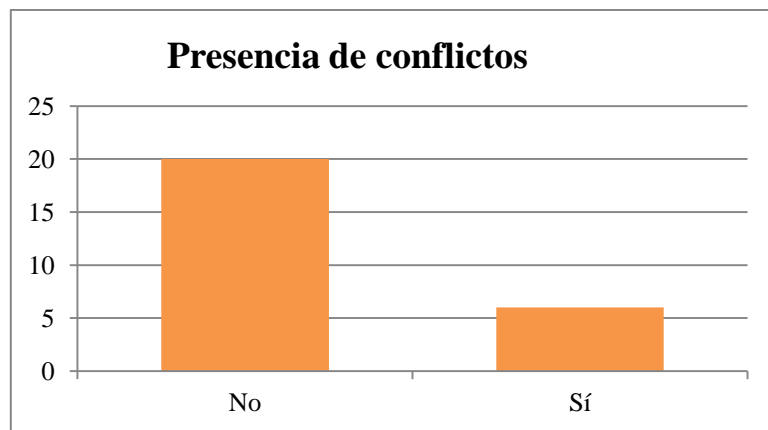


Fuente: elaboración propia.

En líneas generales la relación con la cooperativa es muy buena, sólo unos pocos la consideran sólo buena. Estadística más que favorable y en plena concordancia con las observaciones y la entrevista en profundidad al gerente y presidente del consejo. Lo mismo sucede con las relaciones de los empleados con sus superiores. Aunque es menor la cantidad que consideran las relaciones muy buenas y mayor quienes las consideran buenas solamente, priman las relaciones muy optimas entre la gerencia y resto. Al igual que en la entrevista. Vuelven a aumentar las relaciones muy buenas cuando nos referimos a aquellas que se dan con sus pares. Son solamente dos quienes consideraron que las relaciones son buenas nada más. Por lo tanto, en resumen observaremos como los vínculos de los empleados en general son sumamente favorables.

### **Presencia de conflictos en las relaciones laborales**

Figura 53. Gráfico presencia de conflictos.

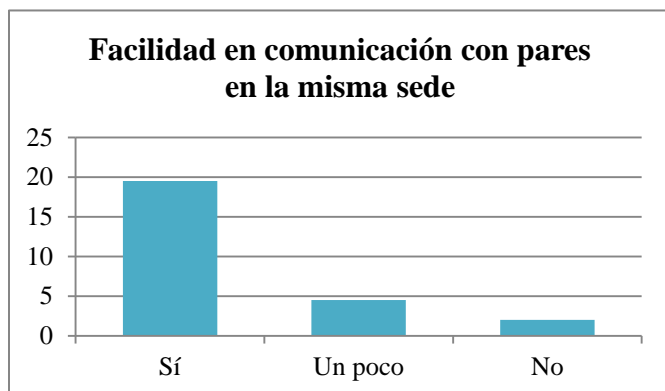


Fuente: elaboración propia.

La mayoría considera que no se da la existencia de conflictos, pero hay 6 de ellos que consideran que si se desarrollan. Estas 6 personas coinciden, aun así, en que se dan muy pocas veces. Por lo tanto, una vez más, están en concordancia las opiniones de los empleados con la de la gerencia.

### Comunicación con superiores y pares en la misma sede

Figura 54. Gráfico comunicación con pares y superiores en la misma sede



Fuente: elaboración propia

### Comunicación con sus pares y superiores en otras sedes

Figura 55. Gráfico comunicación con pares y superiores en otras sedes



Fuente: elaboración propia

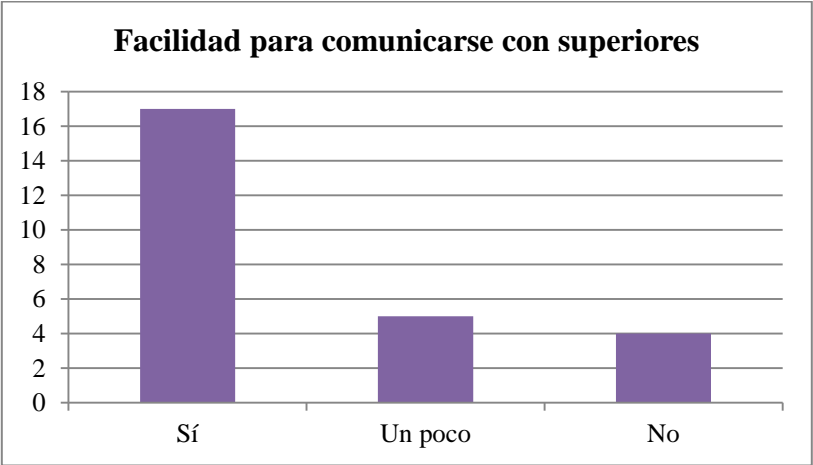
A la hora de comunicarse con compañeros, dentro de la misma sede y en otras, y con los superiores, los valores cambian en relación con los anteriores. Cuando se pregunta si le resulta fácil comunicarse con colegas de otras sedes la mayoría responde que no. De los 26 entrevistados, 15 respondieron que no, 7 dijeron un poco y sólo 4 respondieron que sí. Ello se contradice con las respuestas del gerente en la entrevista que apelaba el uso del mailing como una herramienta conectora. Si bien lo es, a veces no cuenta con la velocidad de

comunicación que puede tener el teléfono. Además varían los horarios de trabajo, acortándose los tiempos de comunicación en el día. Obviamente es sólo la distancia una barrera a la comunicación ya que cuando se le pregunta si le resulta fácil comunicarse con sus colegas (dentro de la misma sede) la gran mayoría responde que sí. De hecho, encontramos 22 respuestas afirmativas contra 4 que respondieron un poco.

A la hora de comunicarse con sus superiores, los valores vuelven a variar.

### Comunicación con superiores

Figura 56. Gráfico facilidad de los empleados para comunicarse con superiores.

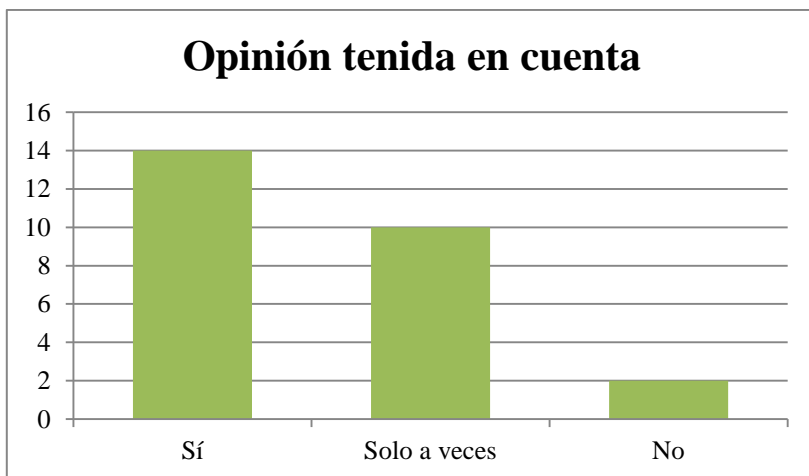


Fuente: elaboración propia.

### Opinión del empleado

Figura 57. Gráfico opinión.





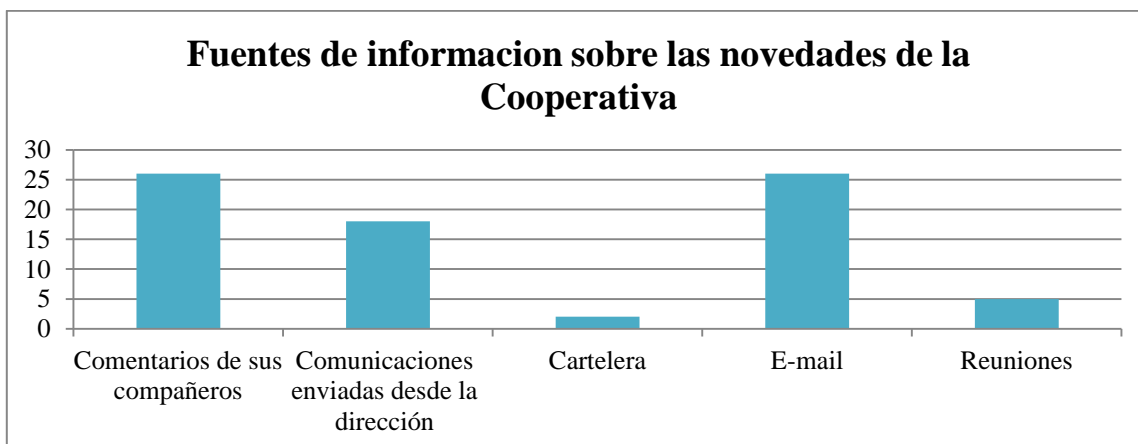
Fuente: elaboración propia.

Cuando las comunicaciones son con los superiores, aunque la mayoría respondió de manera afirmativa (17), hubo varias personas que respondieron un poco y no. A pesar de que la mayoría contestó que sí, casi la otra mitad no estuvo tan de acuerdo. Lo mismo sucede cuando se les consulta si su opinión es tomada en cuenta. Casi la misma cantidad de personas que respondieron que sí, respondieron que solo a veces. Por lo tanto deberían fijarse comunicaciones que favorezcan el flujo de comunicación y la escucha entre compañeros de distintas sedes y con los superiores.

### Fuentes de información

A la hora de informarse sobre las novedades que acontecen en la Cooperativa, obtuvimos estos resultados:

Figura 58. Gráfico fuentes de información.

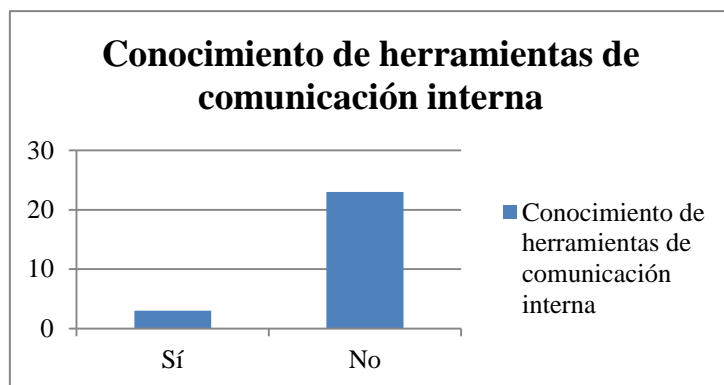


Fuente: elaboración propia.

Los empleados se informan de todas las novedades que suceden en la institución mediante el mail y mediante comentarios de sus compañeros. Estas dos opciones fueron elegidas por la totalidad de los entrevistados. Una gran suma de empleados también respondió que se enteran por comunicaciones enviadas desde la dirección, por ejemplo circulares, y en mucha menor medida lo hacen a través de las reuniones. Sólo dos personas tuvieron en cuenta las carteleras, demostrando que lo observado anteriormente sobre las carteleras, es correcto.

### Conocimiento de herramientas de comunicación interna

Figura 59. Gráfico para determinar conocimiento de herramientas



Fuente: elaboración propia

Ya en relación con la utilización de las herramientas, se les pregunta si identifican herramientas de comunicación interna y solamente 3 personas respondieron positivo. Lo que hace notable que la mayoría de las herramientas que tienen a la vista todos los días y que hacen uso de ellas, no las identifican como tales. Sino que son elementos correspondientes al trabajo. Aquellas personas que respondieron afirmativamente, cuando se les pregunta cuales reconocen, dos de ellas respondieron que es el teléfono y una de ellas respondió que es el mail. A la mayoría, le es indiferente la importancia del uso de herramientas de comunicación interna, e incluso son 5 las personas que respondieron que no las consideran importantes pero es más probable que se deba a la falta de conocimiento de las mismas, que a otro motivo. Aun así, son nueve quienes las reconocen como

importantes para la empresa. A la hora de determinar el nivel de satisfacción que los empleados tienen con la comunicación interna empleada podemos exponer lo siguiente:

### Nivel de satisfacción con la comunicación interna

Figura 60. Gráfico nivel de satisfacción.



Fuente: elaboración propia.

Entendiendo la dinámica de las comunicaciones, cuando se consulta su nivel de satisfacción con la comunicación interna empleada la mayoría se considera satisfecho. Pero cabe destacar que son varios aquellos que se sienten muy satisfechos y solo un grupo reducido los que se sienten poco satisfechos.

Otro tema importante que se consultó en la encuesta es el rumor.

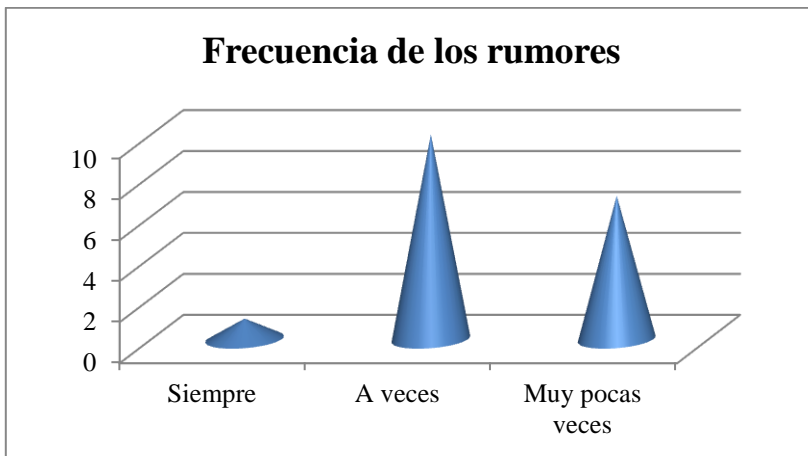
### Presencia de rumores

Figura 61. Gráfico rumores.



Fuente: elaboración propia.

Figura 62. Gráfico frecuencia rumores.

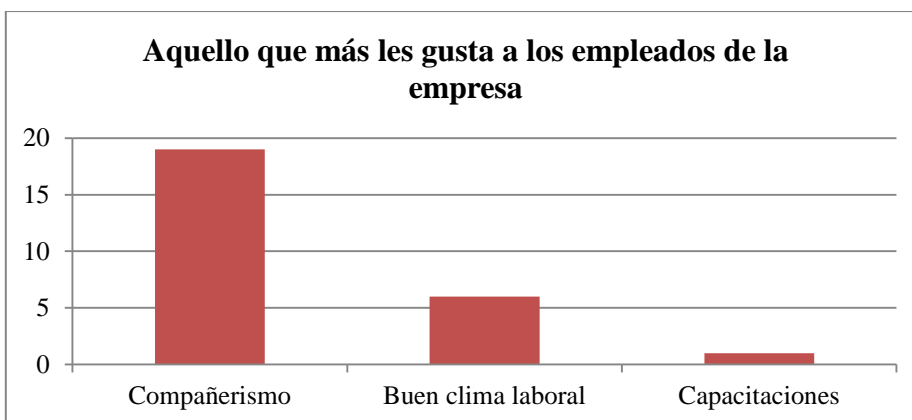


Fuente: elaboración propia.

A la hora de evaluar la presencia de rumores en la organización, ya se acorta la brecha entre quienes reconocen su existencia y en quienes no. Aun así, son mayoría aquellos que consideran que dentro de la empresa se generan rumores. Entre esas 18 personas que respondieron de manera afirmativa, 10 confirman que se da a veces, otras 7 que se dan muy de vez en cuando pero si hay una sola que reconoce que siempre hay rumores. Por lo tanto para establecer un parámetro debería verse qué concepto de rumor se tiene.

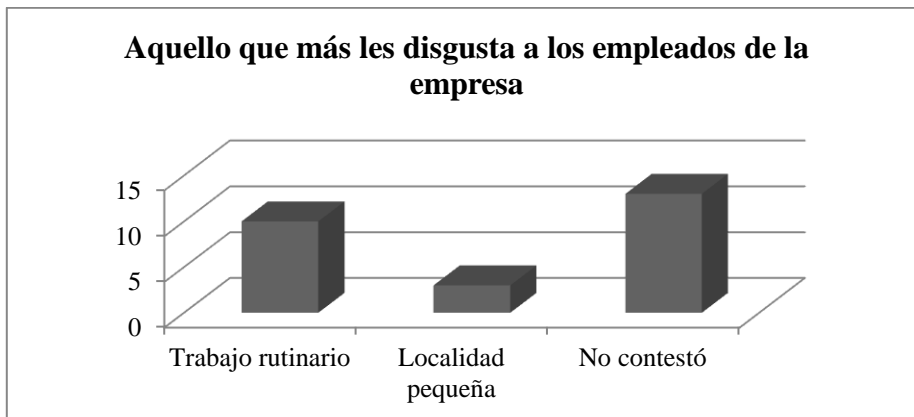
### Estimación los empleados sobre la empresa

Figura 63. Grafico sobre aquello que les agrada a los empleados sobre la empresa.



Fuente: elaboración propia.

Figura 64. Gráfico sobre aquello que les desagrada a los empleados sobre la empresa.



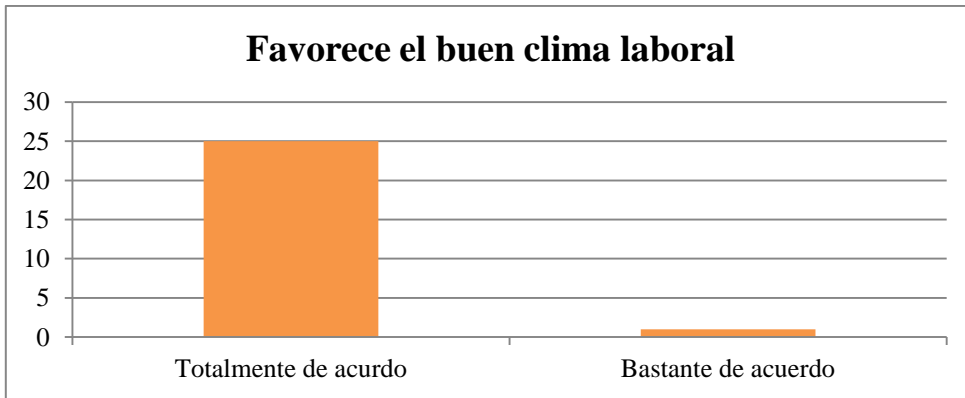
Fuente: elaboración propia.

Se pidió que con palabras se defina qué es lo que les agrada de la organización como así también aquello que le desagrada. Hubo una gran coincidencia en compañerismo al momento de definir qué es lo que más le agrada de la cooperativa. Fueron 19 quienes consideran que las relaciones laborales con sus pares es aquello que más les agrada. Por debajo fueron 6 quienes coinciden, de una manera u otra, en que se favorece el buen clima laboral, y sólo 1 considera a las capacitaciones como aquello que más le gusta. Así observamos como las respuestas de los empleados se alinean a lo observado y dialogado en la entrevista. Cuando se consulta sobre aquello que más le desagrada, hubo un número considerablemente alto, 13 para más precisión, que prefirió no contestar esa pregunta, dejando la duda si es por no encontrar un defecto a la misma o por miedo a contestar. Aquellos otros 13 que contestaron, alegaron a que les desagrada el trabajo rutinario en su mayoría, y solamente 3 en que no les agrada trabajar en una localidad pequeña.

Otras de las temáticas que apunta la encuesta es cómo evalúan los empleados la comunicación con su superior según determinados ítems.

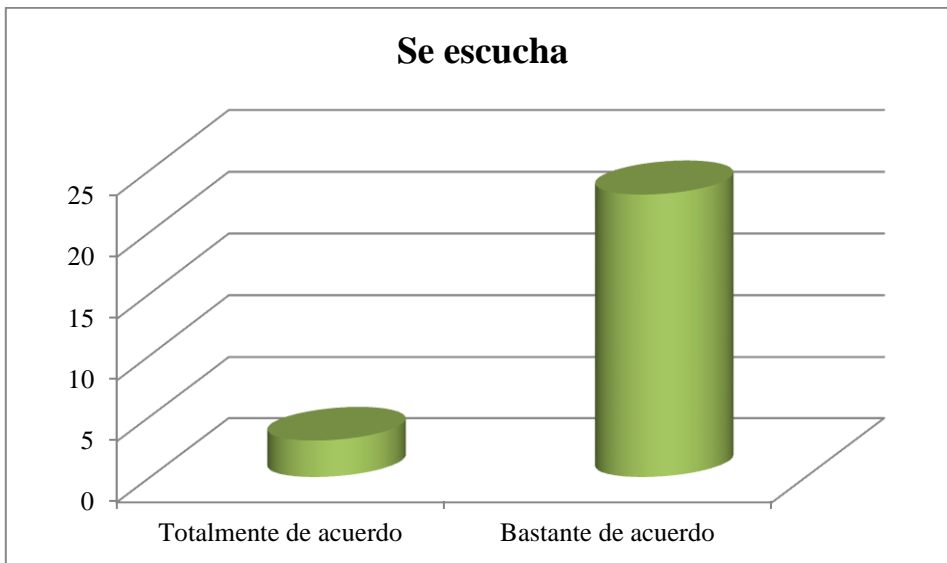
### **Clima laboral**

Figura 65. Gráfico clima laboral.



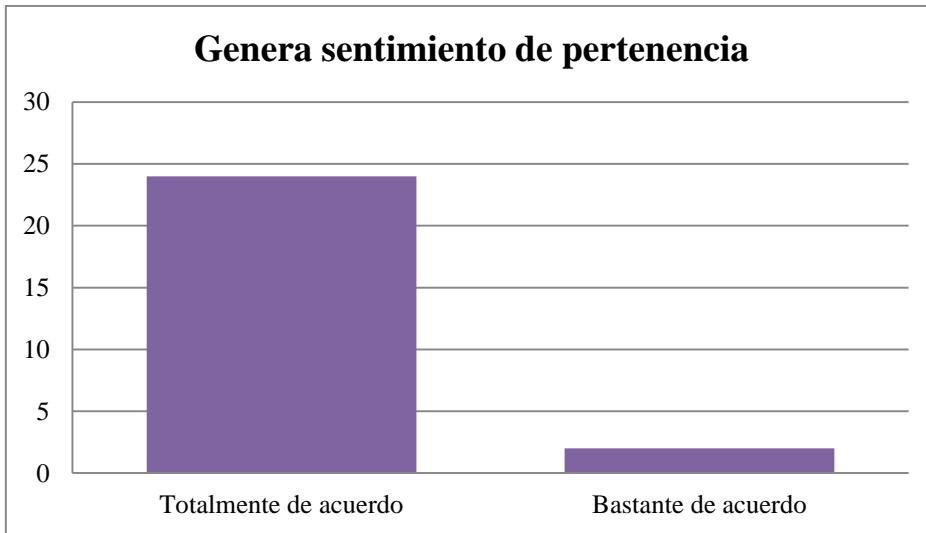
Fuente: elaboración propia.

Figura 66. Gráfico escucha.



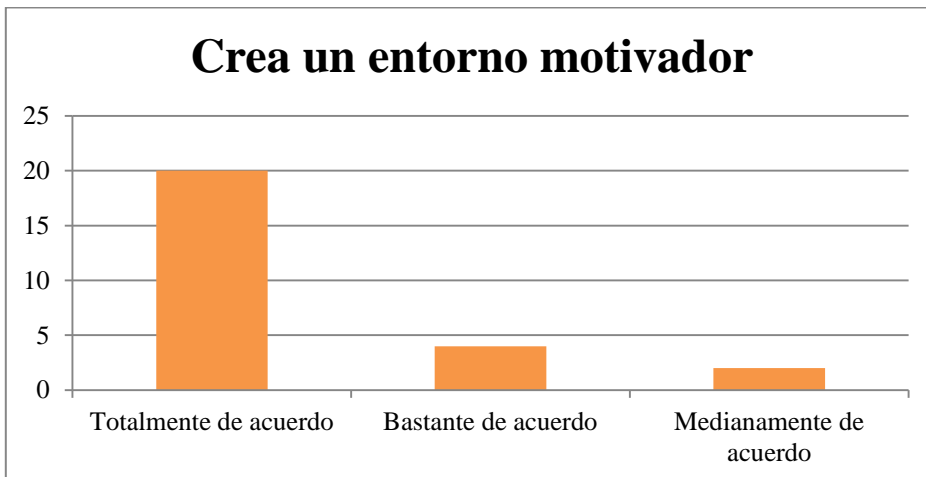
Fuente: elaboración propia.

Figura 67. Gráfico sentimiento de pertenencia.



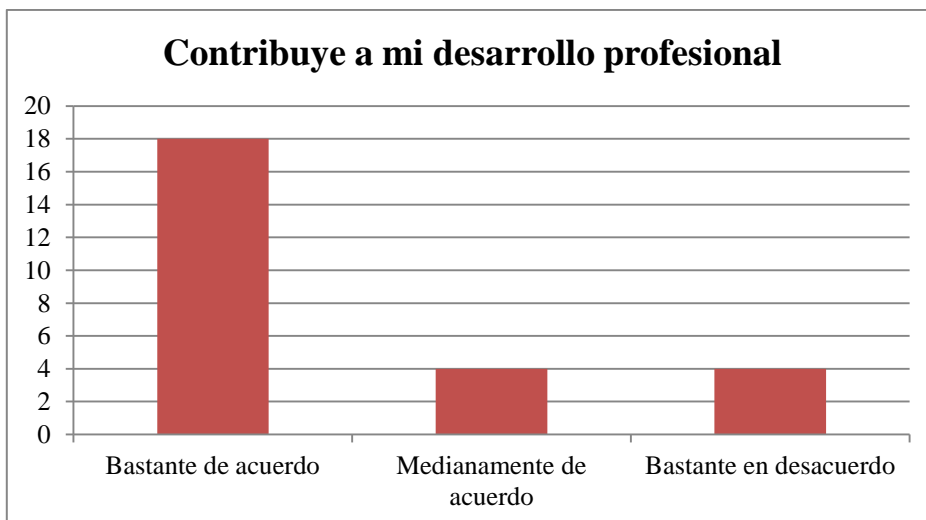
Fuente: elaboración propia.

Figura 68. Gráfico entorno.



Fuente: elaboración propia.

Figura 69. Gráfico desarrollo profesional.



Fuente: elaboración propia.

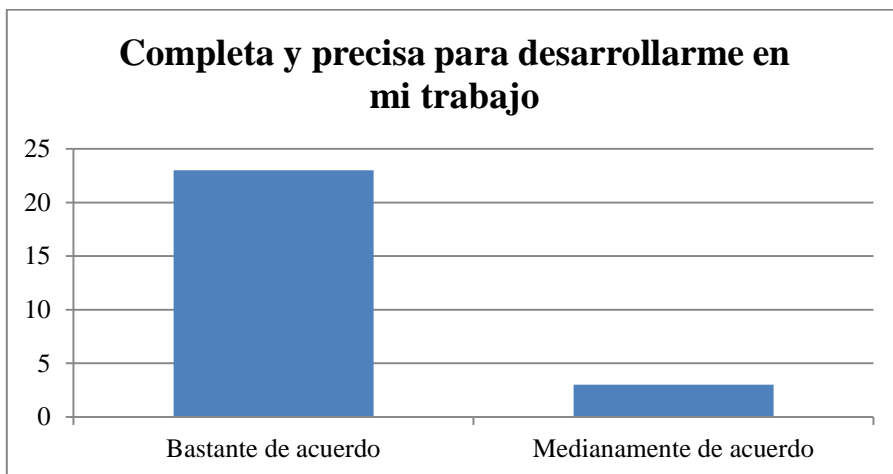
A la hora de evaluar determinados ítems en relación a las comunicaciones con los superiores encontramos que la gran mayoría está muy de acuerdo en que la dirección favorece al buen clima laboral. Por consiguiente coinciden la totalidad de los encuestados en responder que no están de acuerdo cuando se pregunta si no se favorece el clima laboral. Lo mismo sucede con la escucha, es la mayoría quienes concuerdan en que son escuchados dentro de la empresa, aunque después varios coinciden en que sus opiniones no son tenidas en cuenta como mencionan en las primeras preguntas. Si hay 100% de acuerdo en que la gerencia genera empatía, y también unanimidad de desacuerdo cuando se les pregunta si se considera al gerente como una persona autoritaria y que solo se preocupa por su trabajo. De 26 empleados encuestados, 23 consideran que se genera sentimiento de pertenencia y un entorno motivador. Aunque en este último punto ya haya un par de personas que no estén tan de acuerdo. Y en plena concordancia con ese punto encontramos que ya no son tantos los que están totalmente de acuerdo en que la dirección contribuye al desarrollo profesional. Son varios los que no se encuentran de acuerdo en este punto. Y tiene que ver, por ejemplo, con lo limitado que es el apoyo a la capacitación.

Por último, se obtuvieron las siguientes respuestas cuando se consultó cómo evalúa la comunicación dentro de la Cooperativa “Sombra de Toro”.



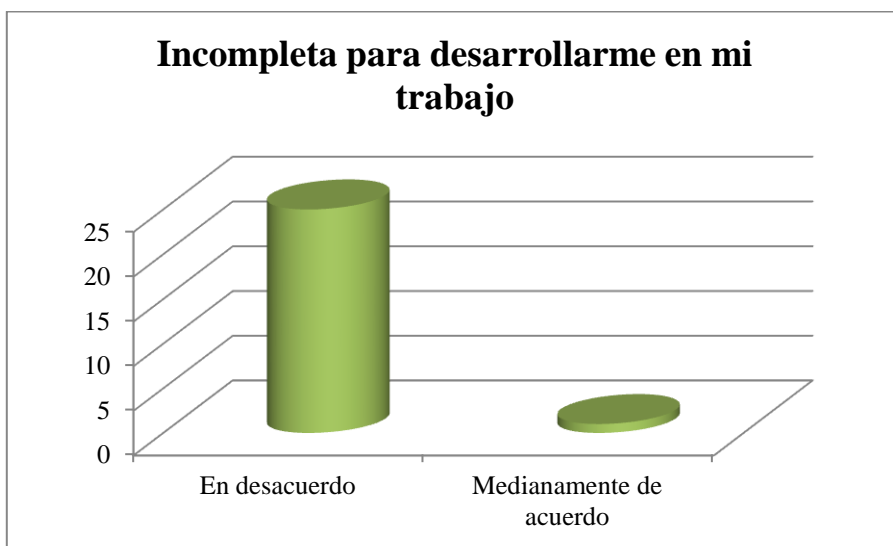
## Evaluación de la comunicación dentro de la organización

Figura 70. Gráfico comunicación precisa.



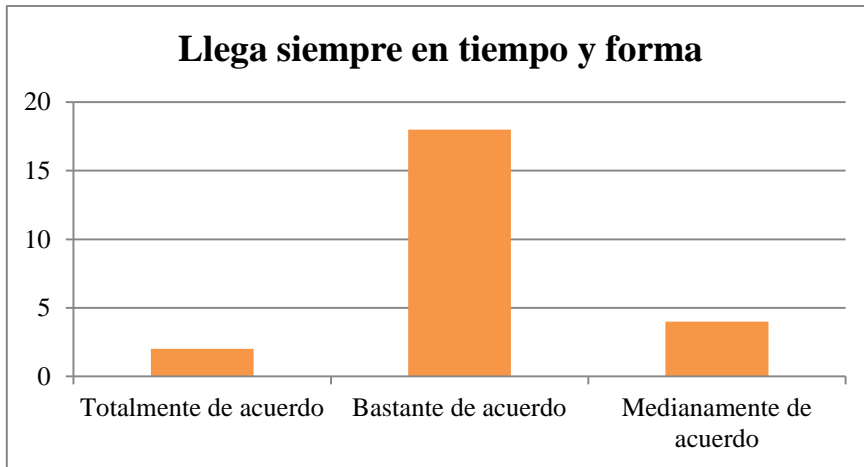
Fuente: elaboración propia.

Figura 71. Gráfico desarrollo.



Fuente: elaboración propia.

Figura 72. Gráfico tiempo comunicación.



Fuente: elaboración propia.

A la hora de hacer una evaluación de la comunicación dentro de la cooperativa encontramos que no hay totalidad de acuerdo a la hora de establecer si la misma es completa y precisa para desarrollarse en el trabajo. Aunque no haya totalidad, si la gran mayoría está bastante de acuerdo en que la comunicación es completa. Donde sí hay casi totalidad de desacuerdo es en que es incompleta. Por último a la hora de definir si la misma llega en tiempo y forma encontramos que es una minoría quienes están totalmente de acuerdo y también es una minoría la que está medianamente de acuerdo. Coincidiendo en gran parte aquellos que están bastante de acuerdo.

## **Consideraciones finales.**

Luego de codificar e interpretar todos los datos con el objetivo de analizar la gestión de la comunicación interna de la Cooperativa, es hora de realizar una evaluación. De manera global, para comenzar, se puede determinar que la cooperativa no cuenta con un plan de comunicación interna y tampoco hace un uso eficiente de la misma. ¿Por qué? Comenzaremos objetivo por objetivo.

Para dar una respuesta al primer objetivo específico de evaluar los canales de comunicación interna que se utilizan en la cooperativa, se emplearon diversos instrumentos. El primero fue la observación de las distintas herramientas de comunicación interna. Gracias a ello pudimos conocer primeramente las direcciones de la comunicación, sus vectores, y qué tipo circulan. Primero observamos que la comunicación fluye casi su totalidad de manera descendente, es decir, desde la gerencia hacia los empleados y de las 10 herramientas observadas, 7 son meramente descendentes, una transversal y 2 son ascendentes (justamente las dos menos utilizadas). Con la observación de las acciones comunicativas, contemplamos que todas las decisiones comunicacionales salen de la dirección. Aquellas que pueden permitirnos obtener información del público interno son escasamente utilizadas, y la información que brindan no es utilizada para favorecer la dinámica laboral.

Respecto al instrumento utilizado, a la hora de hacer la elección de cuáles herramientas de comunicación interna se iban a observar, notamos que la cantidad no era la deseada. Aun así nos permitió observar que los canales de comunicación interna que utiliza la Cooperativa son mayormente escritos tales como: Memos y circulares, papelería y diseño institucional, carteleras, buzón de comunicaciones, encuestas y sondeos. En el caso de los memos y circulares observamos que son utilizados mensualmente para emitir un mensaje informativo o dar una orden a cada área en particular. Son emitidos por la dirección y siempre se caracterizan por su formalidad. Se utilizan para informar cambios de horarios, nuevas normativas, informar sobre reuniones. Sería recomendable, dadas sus características, ampliar su uso intentando integrar todas las área. Emitir circulares que contengan el mismo mensaje para todas las sedes. En el caso de la papelería y diseño institucional la encontramos en las reuniones, en los mailing de carácter formal, en los eventos que la organización realiza. Por el lado de las carteleras, las mismas se encuentran

ubicadas en algunas oficinas y en la cocina y su renovación es esporádica. La gerencia se encarga de actualizarlas. El mensaje difiere entre las sedes donde hay carteleras, y algunas están en oficinas donde la mayoría del personal no tiene acceso. Además presentan falta de imágenes que llamen la atención de los empleados. Esta herramienta debería renovarse mensualmente como mínimo y no cada 3 meses como realmente sucede. Correspondería que en todas las sucursales haya carteleras y que las mismas estén siempre acompañadas de imágenes. El buzón de comunicaciones, es una de las pocas herramientas que pertenece al vector ascendente. Es decir, que son los empleados quienes elevan sus mensajes a la dirección. Se puede decir que su utilidad es poca tanto por parte de los empleados como así desde el control y evaluación de la información por parte de la gerencia. La ventaja que tiene esta herramienta es que permite mensajes informales, a diferencia del buzón de sugerencias. Por tal motivo, se debería redireccionar su uso e incentivar a que los empleados participen sin tabúes. La última herramienta perteneciente a los canales de comunicación interna formal, es la encuesta y sondeo. Esta herramienta es escasamente utilizada por todos. Se usa solo en casos en los que se desea obtener referencias ante una nueva búsqueda laboral, aunque este último tiempo entró en desuso. Sus grandes ventajas tales como el bajo costo que implica llevarlas a cabo y la información de primera mano que permite obtener, convierten a esta herramienta en una de gran utilidad para la gestión de la comunicación interna. Por eso resultaría ideal que se emplee obtener información y para medir.

La organización también utiliza canales orales aunque en menor medida que los escritos. Encontramos en este caso a la línea abierta y las reuniones con dirigentes. La línea abierta es otra de las herramientas que pertenece al vector descendente utilizándola el empleado. Su uso es mínimo, como ya se mencionó, siendo desplazada por el correo electrónico. Y por el lado de las reuniones con dirigentes se realizan entre 2 y 3 veces al año y sólo con algunos sectores para tratar temas específicos de su área. Es recomendable que se realicen mínimo una vez al mes o cada 45 días e incluir a todos los sectores y sedes. Además es una herramienta que permite dialogar cara a cara con el empleado y eso nos brinda una única oportunidad para poder obtener información enriquecedora de las relaciones laborales y de cómo se siente el empleado. Deberían ser proceso de retroalimentación. Por último, también dentro de los canales de comunicación interna orales podemos encontrar: apoyo a

capacitación, y la organización de eventos. Las capacitaciones son limitadas a determinados sectores como cereales y ganadería. Podrían extenderse a todas las áreas, brindando la posibilidad de aprendizaje a aquellos que se quieran capacitar en su área o sobre otros sectores, ampliando la información de las asesorías, entre otras. Por otro lado, los eventos que se organizan son escasos. Se realizan solo 2 al año, en noviembre y en diciembre. Se deberían organizar mayor cantidad de eventos en el año para los empleados, buscando la forma de que los mismos no afecten de manera considerable el presupuesto anual. Además encontramos otros canales de comunicación que pertenecen al grupo de tecnológicos como el correo electrónico. Esta herramienta corresponde al vector transversal y es la más utilizada por la organización. Es la única herramienta que logra comunicar todas las sedes de manera rápida. Los canales tecnológicos hoy por hoy ofrecen múltiples beneficios y deberían ser tenidos en cuenta en las organizaciones.

Podemos concluir que el canal por donde fluye la comunicación, por excelencia, es el escrito y formal y, en menor medida, el oral. Estos canales a pesar de tener un considerable flujo de información, no son empleados de la manera correcta. Las herramientas están en desuso o su uso es incorrecto, afectando así directamente la comunicación en la organización. Además en su mayoría son formales y bajan desde la gerencia, limitando el intercambio de información. Para que la comunicación fluya armoniosamente en ambas direcciones es indispensable optimizar los canales de comunicación presentes, fomentar nuevos canales tecnológicos y nuevas direcciones para que todos sean actores principales en la comunicación interna de la empresa.

Otro instrumento que fue de utilidad para responder al primer objetivo fue la entrevista en profundidad realizada al gerente Fabián Becher y al presidente del Consejo Oscar Muzi. En la entrevista, la guía de pautas logró expandir la información global obtenida primero en las observaciones. Permitted confirmar de primera mano que para ambos los canales por donde circula la información son los orales y el tecnológico. No se tuvieron en cuenta los escritos que son los que en realidad abundan en la organización. Y ello se debe a que, en sí, no los consideran como herramientas de comunicación interna. Dentro de los orales mencionaron a la organización de eventos, apoyo a la capacitación, las reuniones y por último el tecnológico mencionado fue el correo electrónico. Además, este instrumento permitió

conocer que gran parte de la información circula por canales descendentes, mayormente formal que baja desde los altos mandos hacia los empleados. El gerente acepta que es él quien establece los lineamientos y se reconoce como el emisor. El presidente del Consejo reconoce lo mismo, indicando que él no tiene implicancia en la gestión de la comunicación. Por lo tanto, ambos coinciden en que es la dirección quien organiza y gestiona las comunicaciones, quedando el empleado como un mero espectador.

El último instrumento que nos brinda una respuesta al objetivo ya mencionado es la encuesta. La ventaja con la que cuenta este instrumento es que obtenemos información valiosa desde y sobre el empleado. Y no solamente desde los altos mandos como fue en la entrevista, permitiéndonos ampliar y profundizar la investigación. Respecto a esto, podemos mencionar que son sólo 3 los empleados que identifican los canales y herramientas de comunicación. 2 de ellos determinan que es el teléfono y sólo uno el mail. El resto de los encuestados no las identifica. El hecho que de 26 empleados encuestados sólo 3 identifiquen las herramientas de comunicación interna demuestra la nula participación que tienen los empleados en la gestión de la misma y la falta de un plan de comunicación interna que permita optimizar esa gestión y ampliar sus horizontes.

De la evaluación de los canales de comunicación interna que se utilizan en la Cooperativa podemos concluir que la mayoría son escritos, en menor medida orales y sólo uno es tecnológico. En los ya mencionados canales prima la comunicación descendente y formal, es decir que generalmente es la gerencia quien establece los lineamientos. Por lo tanto el empleado cumple solamente el rol de receptor. Es importante detectar cómo la comunicación fluye casi unidireccionalmente para poder, mediante un plan de comunicación, incluir al empleado en el proceso y darle el rol vital que se merece.

Para poder determinar las expectativas e intereses comunicacionales de los públicos internos – segundo objetivo – se recurrió a la encuesta. Cuando se comienza a indagar a los empleados a través del cuestionario, notamos poco a poco la falta de interés que se presenta en ellos cuando de comunicación interna se trata. Limitan el término comunicación solamente al intercambio que realizan con sus compañeros y superiores. Aun así, podemos obtener de ello que a la hora de comunicarse con sus compañeros dentro de la misma sede no encuentran inconvenientes. En cuanto a la comunicación con sus superiores ya se

presentan varias personas que no encuentran esta comunicación tan sencilla. Y a la hora de determinar las comunicaciones con compañeros de otras sedes la mayoría manifiesta que no les resulta fácil.

Por otro lado, empezamos a conocer cuáles son sus expectativas e intereses cuando indagamos sobre el conocimiento que tienen de las herramientas de comunicación interna. Encontramos que casi la totalidad de los encuestados manifestaron no conocerlas. Eso implica que las herramientas de comunicación interna son ignoradas como tales. Es probable que se deba a que no las reconocen como herramientas de comunicación y sólo las consideren como parte de su trabajo diario. Pero, al momento de consultar si consideran que las herramientas de comunicación son importantes para mejorar la comunicación interna, a la gran mayoría le resulta indiferente, otra parte no las considera importantes y sólo una minoría piensa que sí. Esta indiferencia a la gestión de la comunicación interna se debe en parte a la escasa participación que los empleados tienen en la misma. El cumplir un rol totalmente pasivo conlleva a no interiorizarse, no conocerlas, no identificarlas como herramientas. En relación a lo mencionado, desde las observaciones de las relaciones laborales y desde la entrevista en profundidad, entendemos que la comunicación baja de una sola línea por lo tanto los intereses comunicacionales de los empleados quedan limitados por ello.

Como conclusión, podemos determinar que las expectativas e intereses comunicacionales de los empleados son escasos en algunos casos y nulos en otros. La gestión de la comunicación interna les resulta totalmente indiferente y el hecho de que no la consideren importante genera inconvenientes comunicacionales. Es allí donde se debe trabajar para incluirlos en la gestión y hacerlos formar parte. Transmitir su importancia y los beneficios que implican gestionar la comunicación de manera correcta para todos.

Respecto al objetivo de relevar las principales manifestaciones culturales de la Cooperativa son la observación de las relaciones laborales, la entrevista y la encuesta las que responden a este objetivo. La observación de las relaciones laborales nos permite comenzar a relevar las principales manifestaciones culturales de la empresa. Es la herramienta que mayor información nos brindó al respecto. A la hora de comunicarse con sus superiores, en la Cooperativa se profesan los valores de respeto y cordialidad observando que siempre

prima el respeto y la formalidad. En cambio, cuando se comunican con sus pares se comienza a observar como la comunicación cambia de formal a informal, pero cabe destacar que esta informalidad está acompañada siempre del respeto y la cordialidad entre ellos. Estos intercambios con sus compañeros también manifiestan valores de amistad, solidaridad, lealtad y cooperación. En tiempos libres aprovechan para disfrutar de una conversación con café de por medio (habito). Cuando un colega necesita ayuda siempre hay quien lo ayude. En relación con la empresa, podemos observar que el apoyo y la lealtad son los principales valores al notar como participan en todas las actividades que se ofrecen. Cuando se presenta algún conflicto o se realiza un llamado de atención notamos que se respeta esa directiva.

La entrevista en profundidad realizada al gerente y presidente del consejo permite confirmar lo observado de las relaciones laborales. Ambos destacan las buenas relaciones laborales que se presentan en la empresa tanto en la misma sede como entre ellas, demostrando valores de lealtad y compromiso aunque no se explayan más sobre eso. También demuestra cómo está organizada la comunicación, donde las comunicaciones se mantienen descendentes en su mayoría.

Por último, otra de las herramientas que nos brindó información sobre este objetivo es la encuesta realizada a todos los empleados. Aquí también confirmamos lo relevado en la observación de que la comunicación está organizada de manera descendente casi en su totalidad, demostrando que son los directivos quienes establecen los lineamientos. También podemos notar que, a pesar de ciertas insatisfacciones comunicacionales entre los distintos sectores y respecto a los altos mandos, priman las buenas relaciones favoreciendo los valores de responsabilidad, respeto, trabajo en equipo y honestidad. Los empleados se encuentran satisfechos en la organización alegando sentimiento de pertenencia y un entorno motivador.

Concluimos que las manifestaciones culturales de la cooperativa están compuestas de valores de compromiso, trabajo en equipo, solidaridad, respeto, lealtad y cooperación, entre varios más. Además, tienen hábitos como compartir momentos de descanso para interactuar. Cuando hablamos de cultura organizacional también se habla de organigrama, de cómo está estructurada la organización, que en este caso está liderada por el gerente,



siguiéndolo todos los distintos sectores. Esos sectores, a su vez, están compuestos de jefes y auxiliares. La comunicación también está implicada en la cultura, y por eso podemos determinar que la comunicación de esta empresa está organizada de manera descendente, bajando en la mayoría de los casos desde la gerencia.

A la hora de indagar sobre el clima laboral de la entidad, fueron nuevamente la observación de las relaciones laborales, la entrevista y la encuesta las que permitieron relevar la información necesaria para responder al cuarto objetivo. La observación permitió determinar que en líneas generales el clima laboral es óptimo. Las relaciones que mantienen con sus pares y con sus superiores nos posibilitan comenzar a definir el clima. A pesar de la formalidad con sus superiores siempre se mantienen las buenas relaciones. Las relaciones con sus pares, además de ser en ocasiones formales, también son más desestructuradas e informales, lo que les permite compartir charlas sobre temas extra laborales, disfrutar de un descanso, compartir y ayudar con las tareas. También participan con gusto en las actividades que la organización realiza. Todo ello propicia un excelente clima laboral.

En la entrevista, tanto Becher como Muzi, demuestran la falta de conflictos lo que favorece siempre a un buen clima laboral.

Por último la encuesta nos permite ampliar la información obtenida desde la perspectiva de los propios empleados. El clima laboral, desde su punto de vista, puede verse afectado por las barreras comunicacionales que se presentan entre los empleados de las distintas sedes y cuando deben comunicarse con sus superiores y ser escuchados. A pesar de que no es la totalidad de los empleados quienes alegan estas trabas, es importante tenerlas en cuenta para evitar futuros conflictos o malestar que afecten el clima laboral. Lo mismo sucede cuando se pregunta sobre el nivel de satisfacción. Independientemente de que la gran mayoría responde estar satisfecho o muy satisfecho con la comunicación que se emplea, hay que prestar atención a ese grupo que no lo está. Cabe destacar que cuando se consulta sobre aquello que más le agrada de la organización, dentro de las respuestas obtenidas encontramos el buen clima laboral. También cuando consultamos específicamente si se favorece el clima laboral obtenemos mayoría de respuestas afirmativas. Otras preguntas que nos indican que en la organización prima un buen clima laboral son aquellas que cuestionan sobre si se genera un sentimiento de pertenencia y se favorece un entorno motivador, donde

las respuestas son positivas. Es importante prestar atención a aquellos empleados que consideran que la empresa no contribuye a su desarrollo profesional y aquellos que sienten que su opinión no es tenida en cuenta.

Podemos concluir que la organización favorece un excelente clima laboral. Aun así, es de suma importancia trabajar sobre las debilidades que encontramos en las encuestas ya que son esas insatisfacciones en los empleados las que pueden perjudicar como se desarrolla el clima en la empresa. Se debe trabajar sobre la comunicación, romper con las barreras, darle al empleado mayor participación, escucha, valor, potenciar sus capacidades.

El último objetivo de determinar qué lugar ocupan los rumores en la cultura organizacional fue resuelto gracias a la encuesta realizada a los empleados y a la entrevista en profundidad. La entrevista nos permite conocer que en la organización se presenta una baja cantidad de conflictos, reduciendo directamente que se generen rumores. Por un lado, el gerente los reconoce, menciona que su origen es la mal información pero los considera de mediana importancia. Por el otro lado, el presidente del consejo desconoce que se presenten rumores en la organización. Ello se debe a que no es una persona que se encuentre diariamente ejerciendo en la institución.

La encuesta permitió ampliar la información obtenida en la entrevista. Gran parte de los empleados reconocen la existencia de rumores en la organización. Y esos mismos que respondieron afirmativamente, determinan que los rumores se dan de manera ocasional. Se reconoció que el concepto de rumor que los empleados toman se asimila más al de chisme que al de rumor en comunicación. Es fundamental trabajar sobre el concepto para que conozcan cual es el verdadero rol que ocupan los rumores y su impacto.

Por lo tanto podemos concluir que los rumores no ocupan en la cultura organizacional un papel relevante. Los directivos nos los reconocen y además no los consideran de importancia alta. Y los empleados tienen con concepto diferente de los mismos.

En los tiempos que se desarrollan, no deberían existir organizaciones sin un plan de comunicación interna establecido. Y la falta de uno puede tener consecuencias altamente negativas en la comunicación e imagen de la Cooperativa Sombra de Toro Ltda. Aun así, cabe destacar que se favorece un buen clima laboral y que las relaciones entre los empleados y de estos con sus superiores son óptimas.

Todas las barreras - como falta de un plan de comunicación interna, no reconocimiento de su importancia, la falta de participación de los empleados en la organización, no utilización de herramientas de comunicación, ignorar el desarrollo de conflictos y rumores, no brindarles capacitación a todos los empleados – pueden transformarse en fortalezas si se lleva a cabo de manera integral un plan de comunicaciones internas. A pesar de que la balanza se equilibra a favor si tenemos en cuenta las grandes fortalezas, todas esas debilidades en relación a las comunicaciones se transforman en problemas concretos dentro de la empresa que deben ser trabajados.

Así, a modo de cierre, podemos determinar que la principal problemática que presenta la Cooperativa Sombra de Toro Ltda. es la incorrecta gestión de la comunicación interna y la falta de valorización de los empleados. Para resolver dicha problemática es fundamental trazar un programa integral de Relaciones Públicas basados en optimizar la gestión de la comunicación interna de la organización y en fortalecer los vínculos con su público interno.

## **9. PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA**

### **9.1. INTRODUCCIÓN**

Ninguna organización hoy por hoy puede ser ajena a la dinámica comunicacional, así sea una multinacional en una ciudad de 8 millones de habitantes o una cooperativa agrícola, ganadera e industrial establecida en una localidad de menos de 2000 habitantes. Tampoco debe ser ajena al bienestar personal y profesional de sus empleados. Por eso resulta indispensable establecer un plan de Relaciones Publicas en la cooperativa Sombra de Toro Ltda.

Las etapas de información, metodología y diagnóstico nos permitieron conocer que la organización presenta ciertos errores comunicacionales y de relaciones laborales que necesitan ser resueltos.

Se evaluó que los canales utilizados son meramente formales y que todos los lineamientos bajan de la gerencia, quedando el empleado limitado. Además nos permitió identificar que los intereses comunicacionales son escasos, no hay conocimiento sobre las herramientas de comunicación interna y los rumores no son considerados como un problema, son totalmente secundarios.

A pesar de ello, cuentan con la gran ventaja de mantener un óptimo clima laboral que se caracteriza por mantener relaciones laborales sólidas.

Aun así, es de suma importancia el desarrollo de un plan de Relaciones Públicas basado en la optimizar la gestión de la comunicación interna de la entidad. Es necesario para evitar conflictos en un futuro, maximizar recursos, darle un nuevo giro a las comunicaciones y relaciones laborales, concientizar sobre rumores y crisis y darle al empleado un rol más activo.

## 9.2. F.O.D.A.

Una herramienta que nos brinda información de manera clara y completa sobre el estado de la Cooperativa Agrícola, Ganadera e Industrial “Sombra de Toro Ltda.” es el F.O.D.A., ¿Qué significan las siglas? Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Las oportunidades y las amenazas provienen de factores externos, como así las fortalezas y debilidades de los internos. Y en el caso de la cooperativa, el F.O.D.A. será el siguiente:

Figura 73. Tabla F.O.D.A.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización de pequeño tamaño.</li> <li>- Relaciones laborales óptimas.</li> <li>- Apoyo al empleado.</li> <li>- Buenas relaciones con los sindicatos.</li> <li>- Buenas relaciones con otras cooperativas.</li> <li>- Respeto en la localidad.</li> <li>- Reconocimiento en la región.</li> <li>- Buen capital humano.</li> <li>- Alta empleabilidad en la localidad.</li> <li>- Oferta altamente amplia de servicios.</li> <li>- Toda la comunidad puede acceder a los insumos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de un plan de comunicación interna.</li> <li>- No reconocimiento de su importancia.</li> <li>- Desestimar los rumores.</li> <li>- Ignorar potenciales conflictos.</li> <li>- Falta de apoyo a la capacitación a todos los sectores.</li> <li>- Falta de integración de los empleados a la organización.</li> <li>- No reconocimiento total de sus opiniones.</li> <li>- Falta de evaluación de las herramientas.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de competencia en las cercanías.</li> <li>- Necesidad de los productores agrarios de confiar sus producciones a una entidad segura.</li> <li>- Apoyo de la localidad.</li> <li>- Que los ciudadanos la elijan para trabajar.</li> <li>- Facilidad de adaptación de los empleados.</li> <li>- Buena predisposición de los mismos a nuevas oportunidades.</li> <li>- Escucha a nuevas propuestas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Otras cooperativas en un radio de 130 kilómetros pueden ofrecer mejores servicios.</li> <li>- Crisis agraria.</li> <li>- Cambios abruptos en el clima.</li> <li>- Pérdida de asociados por pérdida de cosecha.</li> <li>- Mercado negro.</li> <li>- Rumores incontrolables.</li> <li>- Crisis comunicacionales.</li> <li>- Otras empresas que ofrezcan mejores condiciones a los empleados.</li> <li>- Gran ciudad a 50 kilómetros.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

Con el FODA se puede observar de manera práctica como está posicionada la organización en el entorno. Y a pesar de tener debilidades y amenazas, cuenta con grandes fortalezas y oportunidades por delante.

### 9.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

#### 9.3.1. Objetivo general:

Optimizar la gestión de la comunicación interna de la Cooperativa Agrícola, Ganadera e Industrial “Sombra de Toro Ltda.”

#### 9.3.2. Objetivos específicos:

1. Fortalecer el sentido de pertenencia y la integración del personal.
2. Contribuir a la satisfacción y el reconocimiento del personal dentro de la organización.
3. Generar espacios de comunicación que contribuyan y promuevan la coordinada gestión de la información.
4. Fomentar el desarrollo y formación del personal en las áreas más sensibles del trabajo.

### 9.4. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

El establecimiento de un plan es factible desde los aspectos siguientes:

- Factibilidad humana: El capital humano está compuesto de personas que tienen una alta predisposición y voluntad para llevar a cabo nuevas actividades en relación al plan de comunicación.
- Factibilidad de recursos: Se cuenta con los recursos tecnológicos y económicos para desarrollar el plan.
- Factibilidad legal: el plan no violaría ninguna ley municipal, provincial o nacional.

## **9.5. PLAN**

El plan está compuesto por diversos programas que se irán desarrollando mediante tácticas. Cada una estará acompañada de una descripción, los objetivos, los recursos necesarios para llevarlas a cabo, el plazo, el costo que implica, la comunicación para presentarla y la evaluación que se realizará mediante pequeñas encuestas con cuestionarios prácticos.

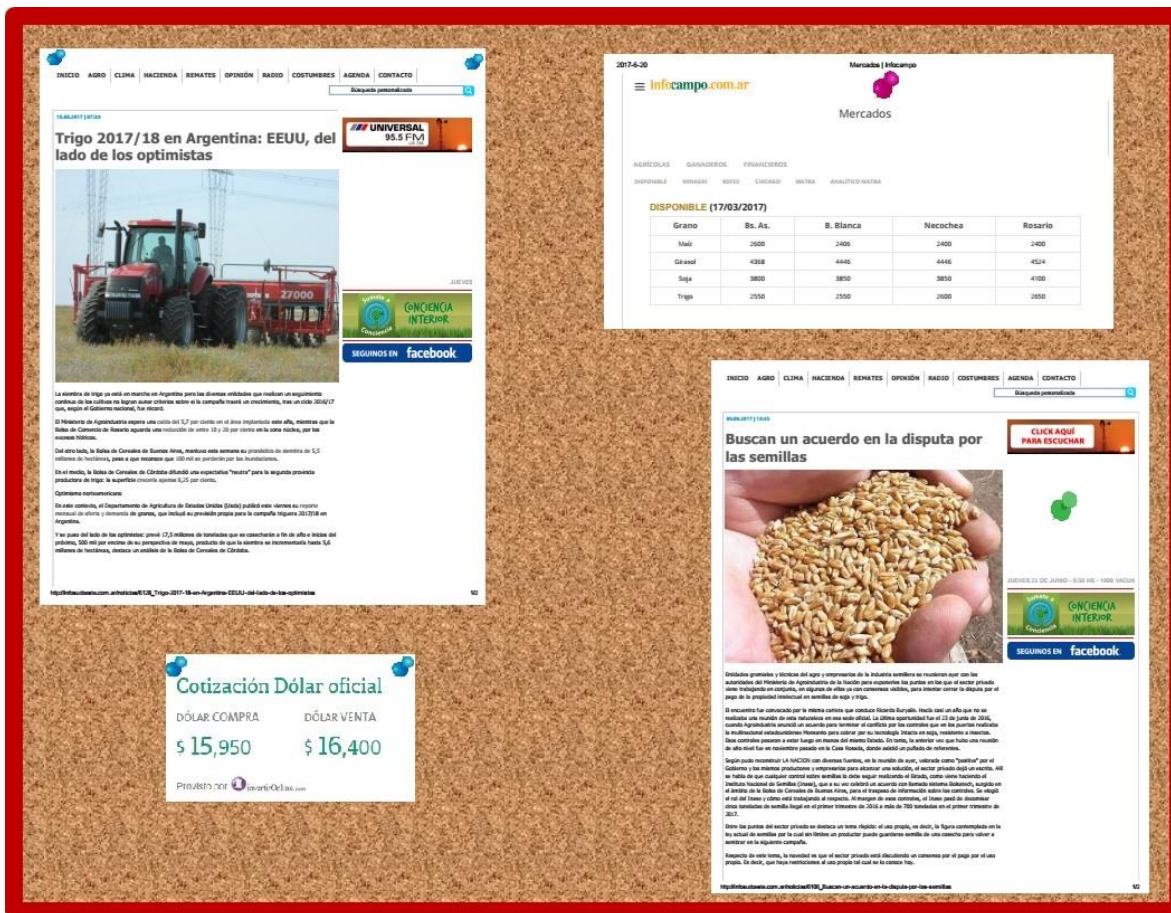
### **9.5.1. PROGRAMA N° 1: Fortalecimiento de la comunicación interna.**

Este programa busca fortalecer la comunicación interna a través de diferentes tácticas. Las mismas irán permitiendo mejorar aquellos aspectos que presentaron fallas en la etapa de diagnóstico y también se implementaran nuevas ideas para favorecer siempre una óptima comunicación. Las tácticas que permitirán este fortalecimiento son: 1. Incrementar y mejorar el uso de carteleras. 2. Un nuevo espacio web para el empleado. 3. Implementar el uso de Whatsapp 4. Mailing integral. 5. Reuniones

- **Táctica 1. Incrementar y mejorar el uso de carteleras.**

La cartelera es una herramienta que se encuentra descuidada en la organización. Por eso mismo la finalidad de esta táctica es no sólo mejorarla sino además incrementar su uso. La frecuencia de renovación debe ser cada 15 o 30 días. Se recomienda la creación de dos carteleras. La primera debe ser específica de cada área. En caso de cereales y ganado (Barraca) tendrá novedades e información respecto a cada sector. En cereales contendrá la cotización de las semillas, cotización del dólar, el precio de la venta del trigo, cebada, maíz, etcétera. Por ejemplo, un modelo de cartelera agrícola puede ser este:

Figura 74. Modelo de cartelera agrícola



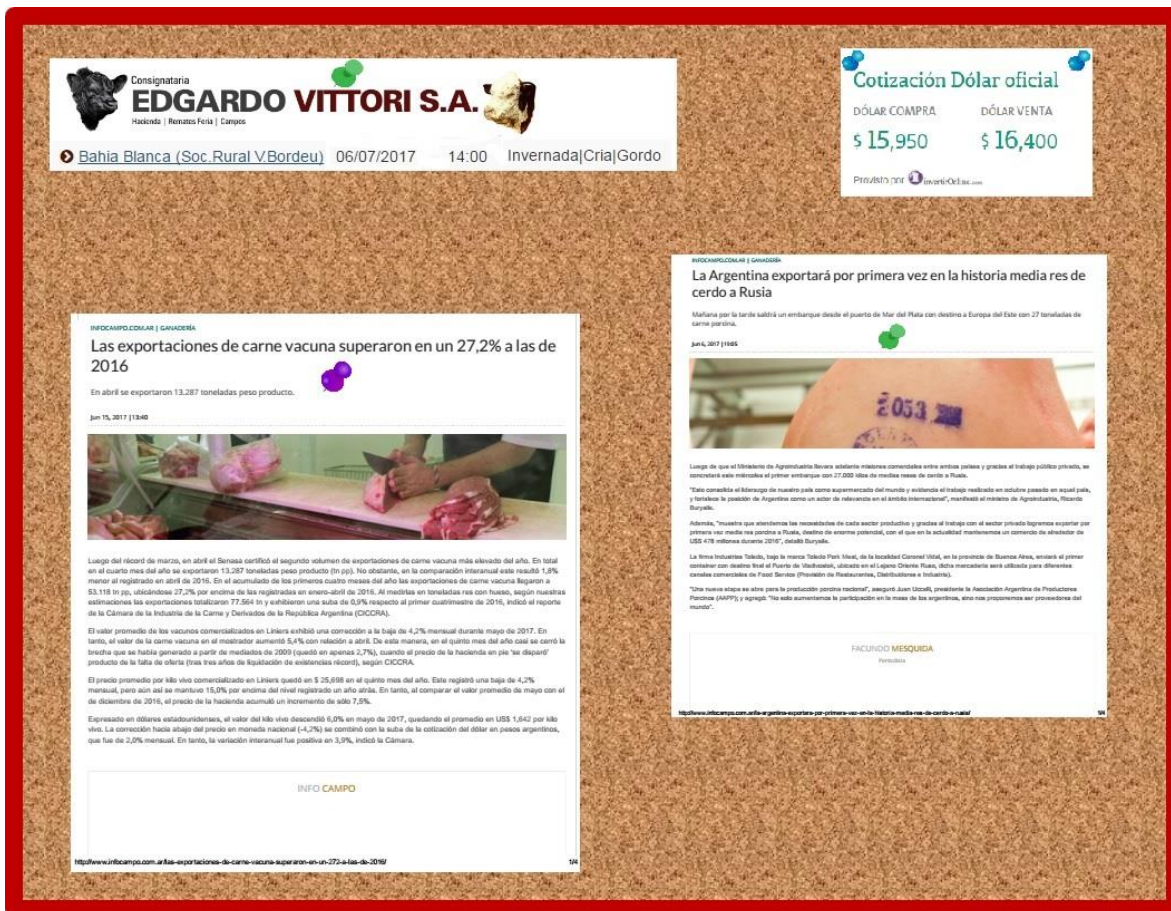
Fuente: elaboración propia

En relación al ganado, se colocaran el precio y la cantidad de vacunos en el mercado de Liniers, las novedades de la cosignataria Edgardo Vittori, cuándo se hacen los próximos remates, novedades sobre el ganado entre otras cosas.

Un ejemplo de cartelera sobre ganado puede ser este:

Figura 75. Modelo cartelera ganado.



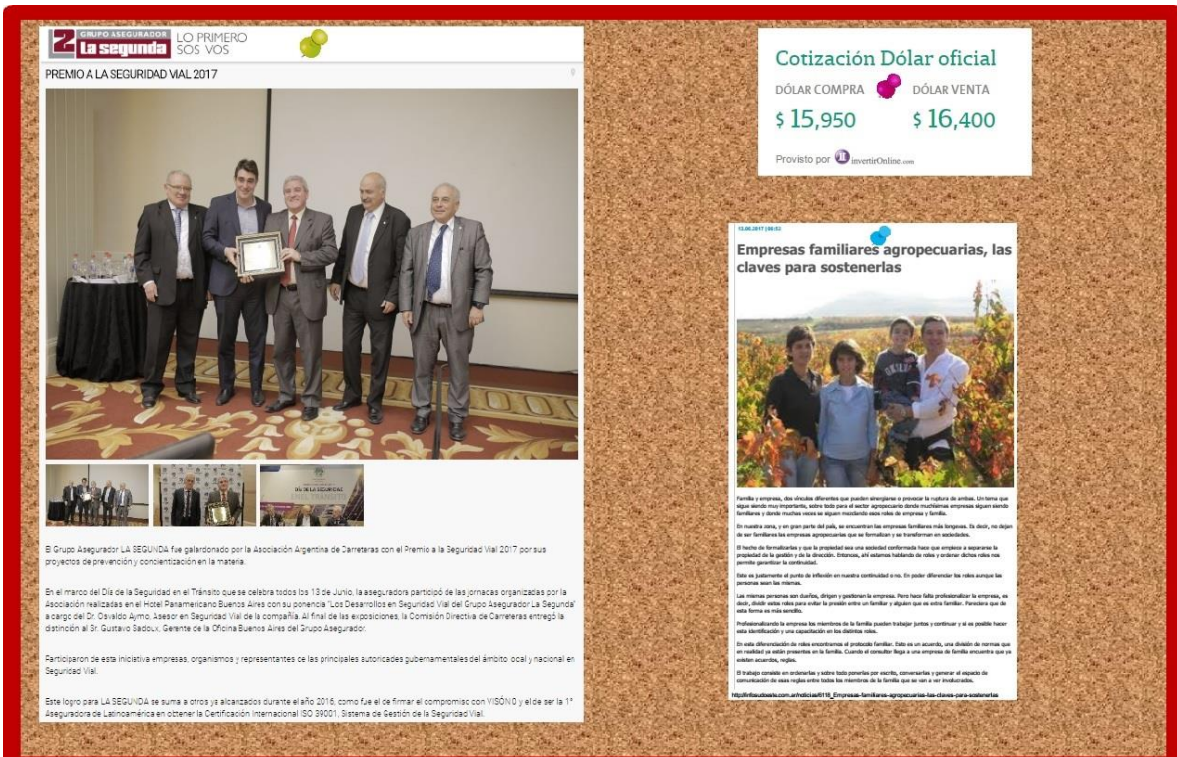


Fuente: elaboración propia

En la estación de servicio, al ser solamente un empleado, se colocarán los precios de los distintos combustibles, novedades sobre innovación de los mismos. En caso del sector insumos se agregará toda la información relativa sobre nuevos productos para la venta, guías prácticas, etcétera. Y por último, en la sede de la administración se recomienda poner la cotización diaria del dólar, nuevas informaciones sobre empresas, convenios colectivos, leyes administrativas. También compartirán el espacio con las asesorías, por lo tanto debe estar actualizada con esos sectores.

En caso de la administración, una opción para cartelera puede ser la siguiente:

Figura 76. Modelo cartelera administración.



Fuente: elaboración propia

La otra cartelera va a ser igual para todas las sedes, por lo tanto va a incluir información común como cumpleaños, novedades de la institución, fotografías, eventos y artículos de interés. Se recomienda renovar los datos en el mismo día en todas las sedes para evitar desinformaciones. Un ejemplo de las carteleras generales es el siguiente:

Figura 77. Modelo cartelera general.



Fuente: elaboración propia

La renovación de las mismas debe estar en manos de los empleados de las correspondientes áreas, como su renovación es quincenal, se irán rotando los distintos empleados de las áreas. Todas las renovaciones deben contar con la supervisión previa de los directivos. La ventaja de esta medida es que les brinda a todos empleados mayor participación en las acciones comunicativas, les brinda seguridad y autonomía, les permite actualizarse sobre la información disponible en sus áreas y además fortalecer vínculos con compañeros para decidir qué publicar.

Es importante que a las carteleras siempre las acompañe la misión, visión y valores:

Figura 78. Misión, visión, valores.



*Cooperativa Agrícola, Ganadera e Industrial*  
**"SOMBRA DE TORO"** Ltda.  
FUNDADA EL 9 DE NOVIEMBRE DE 1947

**MISIÓN**  
Brindar al asociado el mejor servicio en todas las áreas agrícolas, ganaderas e industriales.

**VISIÓN**  
Ser la cooperativa Agrícola, Ganadera e Industrial líder de la zona rural, elegida por todos los asociados.

**VALORES**

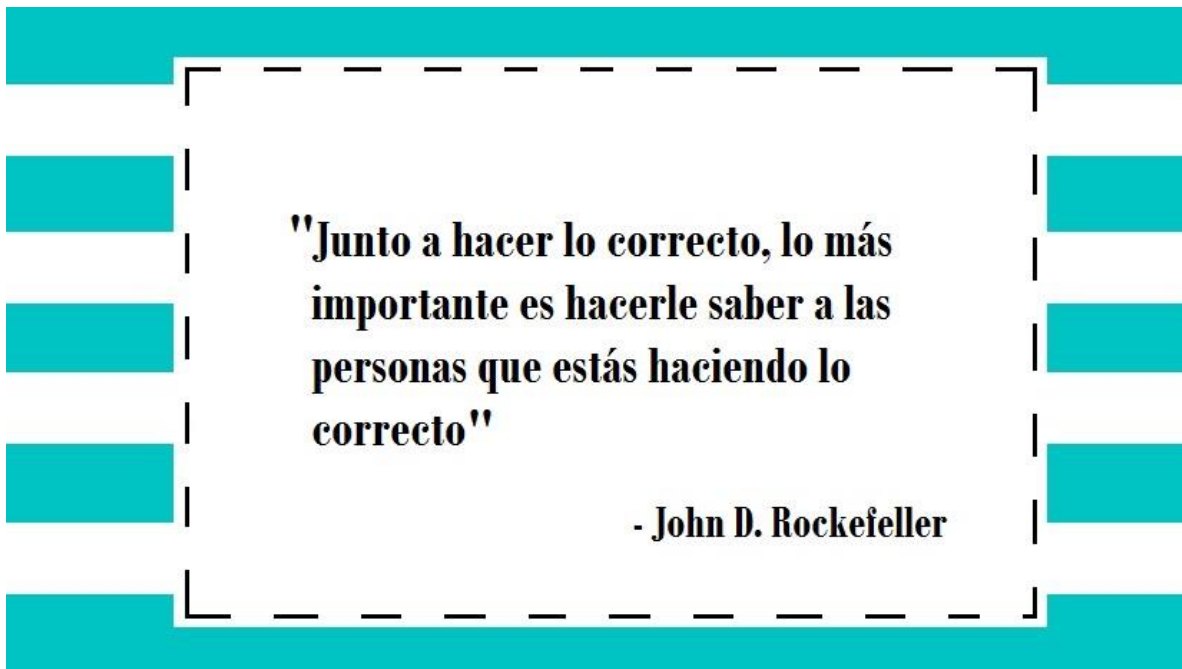
- Trabajo en equipo.
- Principios cooperativos.
- Cuidado y capacitación del personal.
- Compromiso en la calidad de los servicios.
- Mejora continua en los servicios ofrecidos.

Fuente: elaboración propia

Una forma de ir innovando las carteleras es también con frases motivadoras. Sobre todo en aquellos casos cuando no abunde la información para renovarlas. Por lo tanto estas frases sirven para ir variando las mismas.

Algunos ejemplos pueden ser:

Figura 79. Ejemplo frase motivacional 1.



Fuente: elaboración propia

Figura 80. Ejemplo frase motivacional 2.



Fuente: elaboración propia

### Objetivos

- Incrementar el flujo de comunicación interna.
- Fortalecer el sentido de pertenencia de los empleados.

### Recursos

- Recursos humanos: Serán los empleados los encargados de esta herramienta, pasando - previamente por la supervisión del gerente.
- Recursos materiales: adquirir tres nuevos pizarrones de corcho y chinchas galera acrílicos para el sector cereales, insumos y boca de expendio que no cuentan con uno. Además de los materiales para su renovación.

Plazo: Las carteleras se implementarán la última semana de agosto en adelante.

Costos: \$1200 en los nuevos pizarrones y \$30 en las chinchas galera. Esos costos son únicos. Luego está el fijo mensual producto de la renovación, tales como tinta, papeles y cartulinas estimados en \$100.

Comunicación: Se informará a los empleados en julio sobre esta nueva modalidad. Se enviará un comunicado vía mail donde se los invite a ser partícipes de esta nueva modalidad de comunicación haciendo hincapié en lo importante que es para la organización que todos brinden su apoyo y voluntad. Luego se convocará a una reunión sector por sector donde se explicará en detalle en qué consiste esta herramienta, su finalidad y ventajas (ya mencionadas).

Un ejemplo del comunicado que se enviará al sector de la administración por mail es el siguiente:

Figura 81. Comunicación carteleras.



**Tenemos grandes novedades y queremos compartirlas  
con nuestro recurso más valioso: USTEDES**

Estamos implementando avances en la comunicación y queremos que *sean parte*.

Por ello los invitamos a que colaboren con la optimización y renovación de una importante herramienta que queremos mejorar: las carteleras.

Los esperamos el jueves 06 de julio a las 16.00 hs. en la sede administrativa para detallar más sobre esta nueva metodología de trabajo, y para que también nos vuelquen sus dudas y opiniones.

Fuente: elaboración propia

Con el resto de las sedes, se modificará el lugar, la hora y la fecha.

Evaluación:

Observación:

- Actualizaciones.
- Tipo de información que se comparte.
- Participantes.

- **Táctica 2. Un nuevo espacio web para el empleado.**

En la página web, se desarrollará una nueva pestaña dedicada exclusivamente al empleado y llevará el nombre “Nuestro equipo” manteniendo el estilo de la web. La forma de acceso es mediante un usuario y contraseña que será brindado por la Cooperativa, pudiendo el empleado modificarlo luego. La gran ventaja de esta táctica es favorecer la comunicación ascendente que hasta el momento era escasa. Le permite al empleado dar su opinión, participar en consignas, hacer propuestas, interactuar desde otro ámbito. Y también tiene el beneficio de poder utilizarlo desde su hogar.

Una vez dentro de la pestaña “Nuestro Equipo” hay espacios interactivos donde podrán realizar distintas actividades, entre ellas:

- Buzón de sugerencias 2.0.: es una nueva plataforma que cumple en parte la función del buzón de sugerencias. Decimos en parte porque permite más informalidad que el común. En este espacio el empleado podrá de manera simple dejar sus comentarios, sugerencias e ideas. Además, con su opinión participará de premios trimestrales importantes. Entre ellos: día laboral libre, \$1000 en combustible, \$1500 en la Cooperativa Obrera (cadena nacional de mercados), cenas. Los mismos van a ir variando dependiendo la época del año. Por ejemplo, los \$1500 en la Cooperativa Obrera se van a sortear antes de las fiestas, el día no laboral en la segunda mitad del año. Es importante recalcar esto ya que es un incentivo para los empleados.

Un ejemplo de la futura adaptación de la página para el buzón de sugerencias 2.0 es la siguiente:

Figura 82. Ejemplo futuro sector buzón de sugerencias 2.0



The screenshot shows the website header with the logo 'SOMBRA DE TORO' and navigation links: Noticias, Nuestro equipo, Nuestra Coope, Nuestros Servicios, Cuenta Cte, and a search icon. Below the header is a navigation bar with 'Nuestro equipo' and sub-links: Buzón de sugerencias 2.0, Tu voto vale, Novedades, and Eventos. The main content area features the 'Buzón de sugerencias 2.0' form with the following text: 'Tu opinión es muy valiosa para nosotros porque nos permite crecer. Por eso te pedimos que en este espacio nos brindes ideas, sugerencias y comentarios que consideres útil.' and 'Además, con tu aporte, estarás participando por premios sorpresa trimestrales.' The form includes a 'Título' field, a 'Descripción:' text area, and an 'Enviar' button. To the right is a sidebar with an advertisement for 'PENTA CLOST' showing two bottles. Below the ad are sections for 'TODAS LAS NOTICIAS' (with a link 'Ir a la Portada') and 'NOTICIAS POR SECCIÓN' listing: Administración, Agronomía, Cereales, Clasificados, Comunidad, and Coop. Sombra de Toro Ltda.

Fuente: elaboración propia.

- Tu voto vale: Otro sector de la nueva pestaña que busca favorecer la comunicación ascendente es “Tu voto vale”. En este espacio los empleados van a ser capaces, mediante votación, de elegir propuestas que la organización expone. El espacio para ellos presentar sugerencias o ideas es el Buzón de sugerencias 2.0. Aquí ellos votan un proyecto o un evento que pudo surgir tanto desde la organización como del buzón. Para la época que se acerca una propuesta interesante es que los empleados sean quienes elijan la temática y comida de la fiesta de fin de año, pudiendo hacer partícipe a la familia.

Una futura adaptación de la página para el espacio de tu voto vale es la siguiente:

Figura 83. Ejemplo futuro sector tu voto vale.

**SOMBRA DE TORO**

Noticias Nuestro equipo Nuestra Coope Nuestros Servicios Cuenta Cte Q f

Nuestro equipo

Buzón de sugerencias 2.0 Tu voto vale Novedades Eventos

Se acerca la fiesta de fin de año y necesitamos de su ayuda para elegir la temática y la comida, ¿nos das una mano?

Aquellas opciones que más votos tengan, serán las seleccionadas. Y además esa noche sortearemos un regalo sorpresa entre los participantes de esta encuesta.

Su ayuda suma, siempre. Gracias

**Encuesta:**

Elige una temática (puede ser más de una):

Campestre  De blanco  Hawaiana  De disfraces varios  Ninguna

Otra:

Elige una comida (puede ser más de una):

Asado de vaca y cerdo  Pollo  Choripaneada  Cordero  Lechón  Pizzas

Otra:

Informanos, por favor, si eres:

Vegano/a  Vegetariano/a  Celíaco/a  Hipertenso/a  Diabético/a

**TODAS LAS NOTICIAS**  
Ir a la Portada

**NOTICIAS POR SECCIÓN**  
Administración  
Agronomía  
Cereales  
Clasificados  
Comunidad  
Coop. Sombra de Toro Ltda.

Fuente: elaboración propia.

## Objetivos

- Favorecer la participación del público interno.
- Propiciar nuevos espacios de comunicación.
- Fomentar el vector de comunicación ascendente.

## Recursos

- Recursos humanos: todos los empleados de la Cooperativa y también el diseñador gráfico de la página.
- Recursos tecnológicos: computadoras.
- Recursos financieros: costo de la página.

Plazo: se implementará la primera semana de octubre.

Costo: diseñador web: \$4500. Premios: \$1000 en combustible, \$1500 en la Cooperativa Obrera, \$1400 cenas

Comunicación: se comunicará junto los espacios de eventos y novedades de la página en el almuerzo que se realizará en la primera semana de septiembre. Luego, la próxima semana se enviará por mail un instructivo, el usuario y contraseña a todos los empleados y sectores. También se colocará el instructivo en las carteleras.

- **Táctica 3. Implementar el uso de Whatsapp**

Whatsapp es una aplicación que ha crecido en los *Smartphone* a pasos agigantados, llegando a que la gente se comunique más por ese medio que personalmente. Aunque esa no es una de sus mejores características, esta aplicación utilizada de la manera correcta puede favorecer la comunicación entre las distintas sedes y así comenzar a disolver gradualmente el obstáculo que presentaba. Esta herramienta tiene ventajas y desventajas. Dentro de las ventajas contamos con que se obtiene la información en tiempo real, nos permite intercambiar fotos, videos, enviar audios, realizar llamadas y video-llamadas. Todo de forma gratuita. La desventaja grande con la que cuenta es que la información que se intercambia termina por exceder el fin con el que se creó. Y eso sucede porque hoy por hoy, cualquier persona cuenta con un mínimo 3 grupos de Whatsapp compuestos de amigos y familiares donde predomina, por lógica, la informalidad. Por lo tanto se debe ser consciente de que los grupos en esta herramienta destinados al trabajo deben contener solo información pertinente.

La herramienta se utilizará de la siguiente manera: formar un grupo en el cual estén todos los empleados de todas las sedes y que su uso sea solamente desde las 8.00 hs. que abren todas las sedes hasta las 19.00 hs. que cierran sus puertas. La sede administrativa que finaliza a las 17.00 hs. a partir de ese momento no debería usarla a lo sumo que se presente una urgencia. Aun así es preferible que excedido ese horario si se presenta una urgencia se comunicara con el gerente o responsable a cargo de la misma. Es importante dejar eso en claro ya que se genera la fácil costumbre de comunicar a las 10 de la noche algo para el próximo día. Hay que tener siempre presente que el empleado fuera del horario laboral se

encuentra realizando sus actividades cotidianas, y no tiene la obligación de responder siempre que no sea una emergencia.

Objetivo:

- Optimizar el flujo comunicacional entre las distintas sedes mediante la aplicación.
- Favorecer las relaciones laborales.

Recursos

- Recursos humanos: Todos los empleados de la cooperativa.
- Recursos tecnológicos: todo el personal deberá contar con *smartphones*.

Plazo: Los grupos de Whatsapp se implementaran a partir de la segunda semana de agosto en adelante.

Costos: Solo implica costo de tiempo.

Comunicación: el uso de esta nueva herramienta se informará en reuniones pequeñas que el gerente mantendrá con cada sector. Se informará esta nueva herramienta junto a las reuniones de las carteleras para aprovechar la oportunidad de reunión. Además, permite ahorrar tiempo ya que no resulta fácil reunir a todas las sedes en un mismo horario.

- **Táctica 4. Mailing integral.**

Hasta el momento cada empleado utiliza su casilla de correo personal para comunicarse con sus compañeros y superiores en la jornada laboral. Esta modalidad, además de presentar trabas en la comunicación, no es recomendable ya que el correo personal es justamente eso, personal. Dentro de las desventajas que encontramos están las permanentes distracciones que genera tener un mail donde el empleado recibe su correspondencia personal; algunos empleados no recuerdan su usuario y contraseña o se niegan a utilizar su correo propio; implica que el empleado seguirá recibiendo información sobre la organización ya estando en su casa y por último, se corre el riesgo de mezclar información.

Por todo ello es importante instalar un mail, en este caso Outlook, que sea propio de toda la empresa y que se lo identifique con ella nada más. Esta herramienta va a agilizar las comunicaciones entre los empleados de la misma sede y entre los de las diferentes sedes solucionando uno de los problemas de comunicación que se presentaron en el diagnóstico. Además favorece el flujo comunicacional siendo una herramienta que permite intercambiar información de manera rápida y precisa. Permite compartir fotos y videos, saber cuándo la persona recibió el mensaje, programar reuniones e invitar empleados, entre otras cosas.

#### Objetivos

- Innovar en nuevos espacios de comunicación.
- Favorecer el flujo comunicacional entre las distintas sedes.
- Fortalecer la comunicación interna.

#### Recursos

Recursos humanos: Programador

Recursos tecnológicos: Computadoras, internet.

Recursos financieros: honorarios programador, programa.

Plazo: Se concretará una reunión con el programador la primera semana de octubre para implementarlo la segunda.

Costos: \$1500 programador.

Comunicación: esta herramienta va a ser informada en las carteleras y profundizada en la capacitación con el programador.

- **Táctica 5. Nueva modalidad de reuniones.**

La idea es implementar una nueva modalidad de reuniones, focalizando también en el desempeño del empleado para así lograr vencer el obstáculo de falta de comunicación bidireccional y contribuir a la satisfacción del personal al sentir que son escuchados y que su opinión vale.

Hasta ahora las reuniones eran realizadas por sectores, centrándose en las actividades de los mismos. Como se mencionó anteriormente, en el sector de insumos se realizan antes y después de la cosecha, antes y después de la siembra y antes y después de las fiestas. Por otro lado, los temas que se tratan con el área cereales son sobre almacenaje pre-siembra, almacenaje pre-cosecha, almacenaje post-cosecha, cantidad de camiones entrantes, tipos de semillas y semillas vendidas. Por parte del ganado, las reuniones se focalizan en la cantidad de animales vendidos, los diferentes tipos de animales existentes y su alimentación. En la administración el asunto es sobre nuevas leyes de administración y contabilidad, facturación y balances generales. Por último en las asesorías, las reuniones se realizan sobre novedades en las distintas asesorías y se realizan balances.

Todas esas reuniones llevándose a cabo son una maravillosa oportunidad para que la gerencia coordine con cada empleado encuentros donde se establezca una mutua exposición. La intención de estas reuniones es que sean interactivas e integrales, es decir, que ambas partes expongan sus cuestiones y haya una retroalimentación que permita nutrir las relaciones.

#### Objetivos

- Fortalecer el sentimiento de pertenencia del empleado.
- Optimizar los vectores comunicacionales.
- Generar un nuevo espacio de comunicación entre la dirección y empleados.

#### Recursos

Recursos humanos: todos los empleados de la Cooperativa.

Plazo: La primera reunión se llevará a cabo la última semana de septiembre.

Costos: \$150 cada dos meses en insumos.

Comunicación: Primero se informará en un almuerzo que tiene cita la primera semana de septiembre. Allí se va a comunicar de manera breve qué son estas reuniones, cuáles son sus objetivos. Es importante que se remarque la importancia de lograr una óptima interacción entre ambas partes a fin de poder crecer y aprender uno del otro. Luego, ya informados los empleados, se les enviará un comunicado escrito la segunda semana de septiembre que estará dirigido a cada empleado en particular estableciendo la fecha, lugar de la reunión y un listado de posibles temas a abordar.

## EVALUACION PROGRAMA N°1

### Encuesta

1. ¿Participa en la nueva pestaña “Nuestro equipo” en la página web?

Sí ( ) No ( ) A veces ( )

2. ¿Considera necesaria su participación?

Sí ( ) No ( ) Un poco ( )

3. ¿Siente que la organización va a tener en cuenta su opinión?

Sí ( ) No ( ) Tal vez ( )

4. ¿Considera que va a haber un premio?

Sí ( ) No ( ) Tal vez ( )

5. ¿Participa en el desarrollo de las carteleras?

Sí ( ) No ( ) Un poco ( )

6. ¿Las observa?

Sí ( ) No ( ) A veces ( )

7. ¿Las considera útil?

Sí ( ) No ( ) Un poco ( )

8. Indique el grado de acuerdo con el empleo de las reuniones.

Muy de acuerdo ( ) De acuerdo ( ) Poco de acuerdo ( ) En desacuerdo ( )

9. ¿Cree que hubo una comunicación fluida entre ambas partes?

Sí ( ) No ( ) A veces ( )

10. ¿Siente que la dirección tuvo en cuenta su opinión?



Sí ( ) No ( ) Un poco ( )

11. De la escala del 1 al 10. Mencione cuán conforme se sintió cuando finalizó la reunión teniendo en cuenta los parámetros: 10 para Muy conforme 0 para Totalmente desconforme.

---

12. ¿Te resulta cómodo el uso del Whatsapp como herramienta de comunicación?

Sí ( ) No ( ) Un poco ( )

13. ¿Lo utilizas?

Sí ( ) No ( ) A veces ( )

14. ¿Se respetan los horarios?

Sí ( ) No ( ) A veces ( )

15. ¿Consideras mejor opción tener mail de la empresa que usar el personal?

Sí ( ) No ( ) Un poco ( )

16. ¿Es utilizado?

Sí ( ) No ( ) A veces ( )

### **9.5.2 PROGRAMA N° 2: Capacitarte**

Este programa tiene la finalidad de capacitar a todos los empleados en temas relativos a su área o en otras de interés. Además se sumarán jornadas intensivas en comunicación que trataran temas como herramientas, rumores. Lo que permite este programa es optimizar los recursos humanos brindándole a los mismos un próspero desarrollo profesional y sentido de pertenencia. Las tácticas que se utilizarán en este programa son: 6. Expansión de las capacitaciones. 7. Jornadas de capacitación en comunicación (con juegos o sorteos para estimular la participación)

- **Táctica 6. Expandir las capacitaciones a empleados**

Los empleados necesitan de capacitaciones y oportunidades que los hagan sentir que son reconocidos y tenidos en cuenta. Además de ser una oportunidad para superarse como profesionales. Por tal motivo esta táctica será aplicable a todos los empleados de la Cooperativa para que puedan así aprovechar las oportunidades.

Las capacitaciones se realizarán de la siguiente manera:

En cereales, para aquellos empleados que quieran capacitarse en este sector, las mismas serán dadas por el Ingeniero Agrónomo Ignacio Salas quien dispone de los conocimientos en semillas para llevarlas a cabo. En este caso hay que primero establecer una reunión para informarle sobre estas nuevas medidas y contar con su apoyo y participación. Además se coordinará con disertantes invitados de la Bolsa de Cereales de la ciudad de Bahía Blanca que, a su vez, trabaja en conjunto con la Asociación de Cooperativas Argentinas (A.C.A.). Se recomienda realizarlas al menos cuatro veces al año, para estar en constante capacitación en relación a las cosechas que se dan durante la mayor parte del año. El sector ganadero, por su parte, también contará con capacitaciones brindadas por A.C.A., médicos veterinarios y por la consignataria Edgardo Vittori. Las capacitaciones brindadas a los sectores cereales y ganado serán extensivas a los asociados que quieran formar parte y capacitarse en animales y agricultura. A ellos se les cobrará un arancel de inscripción y se les brindará finalizada la capacitación un certificado de asistencia. En cuanto al sector

administrativo, las capacitaciones estarán en manos Contadores Públicos Nacionales. Se ofrecerán diferentes capacitaciones relativas al sector y cada vez que se efectúen modificaciones en las páginas más utilizadas como ARBA, AFIP, ANSES. A los empleados de Insumos, se los capacitará cada vez que lleguen maquinarias nuevas que requieran de su conocimiento exhaustivo para la venta y también si están interesados se les ofrecerán capacitaciones en venta.

Dentro del marco de las capacitaciones también se les ofrecerá a los empleados la oportunidad de estudiar el idioma inglés técnico en directa relación con su área a partir del ciclo 2018.

### Objetivos

- Impulsar el desarrollo y capacitación.
- Fomentar el sentido de pertenencia y realización de los empleados mediante las capacitaciones.

### Recursos

- Recursos humanos: Personal y capacitadores.
- Recursos financieros: Gastos de capacitación y futuras clases de inglés.
- Recursos tecnológicos: para las capacitaciones se necesitarán proyectores y computadoras.

Plazo: A partir de la última semana de agosto. Se realizarán por área cada 3 meses, dependiendo la demanda. Las clases de inglés podían comenzar a partir de marzo 2018.

Costo: Al contar con el total apoyo de A.C.A., las capacitaciones pueden ser dadas sin costo alguno ya que lo que se busca es optimizar las capacidades del personal, y por consiguiente de la Cooperativa. Aun así hay determinados gastos que deben calcularse como transporte y materiales brindados a los empleados. Se calculan \$2000 por capacitación en las áreas cereales y ganado contando con el apoyo de A.C.A. Para el resto se estima un gasto de \$550 aproximadamente. Arancel inscripción y certificado para asociados y chacareros de la región: \$400.

Comunicación: primero se llamará a una reunión al Ing. Ignacio Salas para informarle la situación y esperar contar con su participación. La misma se realizará en la primera semana de julio. Luego la próxima semana se emitirá un comunicado a todos los empleados por mail y se colocará en las carteleras. El comunicado invitará a todos los a participar de las próximas capacitaciones que se llevarán a cabo.

El siguiente formato se colocará en la cartelera y se enviará al mail:

Figura 84.

Si quieres  
**CAMBIO** verdadero,  
pues **CAMINA**  
distinto

Colle 13

*Sumamos más capacitaciones para que nadie quede afuera.*

*No importa al sector que pertenezcas, prestá atención a las carteleras y a los mails. Allí irás encontrando información sobre las distintas capacitaciones que iremos brindando.*

*Apoyamos nuestro recurso más valioso:*

*Ustedes*

*Cooperativa Agrícola, Ganadera e Industrial*

**"SOMBRA DE TORO"** *Ltda.*

FUNDADA EL 9 DE NOVIEMBRE DE 1947

Fuente: elaboración propia

Figura 85. Comunicación inglés.

*¡Rompiendo barreras!*  
*Inglés para crecer*

*¿Sabías que aprender un nuevo idioma es bueno para tu cerebro?*

*Además enriquece tu trabajo y tu vida diaria.*

*No te pierdas esta oportunidad*

*Confirmar antes del 18/08*

Fuente: elaboración propia

- **Táctica 7. Jornadas de capacitación.**

Las jornadas de capacitación van a estar orientadas en comunicación con el fin de poder interiorizar a los empleados sobre la comunicación interna en las organizaciones ya que en el diagnóstico determinamos que no se tiene conocimiento de la misma. Se capacitará sobre sus herramientas, tipos de comunicación, rumores, conflictos, crisis y demás temas. Es importante demostrar en estas jornadas lo indispensable que es la comunicación en las empresas y los beneficios que aporta a la vida laboral de todos. Las jornadas se realizarán en el salón de la Cooperativa y serán llevadas a cabo por el relacionista público. Su duración será de 90 minutos con un break de 15 minutos a la mitad de la jornada. Estas jornadas corresponden a noviembre, diciembre y enero 2018. En mayo 2018 se reanudarán con nuevos temas, todavía a estimar.

Previo al inicio de las jornadas se enviará por mail, se colocará en la cartera y en el espacio novedades de la página web la siguiente invitación:

Figura 86. Invitación jornadas.

## ¿Sabías sobre las jornadas en comunicación?

*La comunicación es un factor indispensable en todo trabajo y en todo el personal. Es el motor de la organización. Conecta. Fortalece. Integra.*

*Serán 3 jornadas interactivas de 90 minutos con breaks de 15 a la mitad. Se harán juegos, habrá videos, premios y más.*

*Se realizarán los primeros viernes de cada mes (03/11, 1/12 y 5/01)*

*¿Quieres participar? Inscríbete desde la página web, pestaña "Nuestro equipo", "Novedades" o enviando un mail a gerencia.*

**¡CONTAMOS CON TU APOYO!**

Fuente: elaboración propia

Las jornadas que se realizarán serán las siguientes:

### **1° Jornada: ¿Qué es comunicación?**

En esta primera jornada se comenzará a introducir a los capacitados en qué es la comunicación. Se desarrollará qué es la comunicación como mero acto de comunicar, diferentes tipos de comunicación, comunicación en empresas, la comunicación como herramienta en empresas, vectores, etcétera. La importancia de esta primera jornada radica en demostrar de manera interactiva y dinámica lo valiosa que es la comunicación para su trabajo y para la organización. Se van a presentar videos para matizar con la exposición, se permitirá el intercambio de opiniones durante la jornada, se realizarán juegos y un sorteo finalizada la jornada.



La invitación se colocará entre una semana y diez días antes en la cartelera y se enviará por mail a los inscriptos.

La misma será la siguiente:

Figura 87. Invitación 1° jornada.



**1° Jornada: ¿Qué es la comunicación?**

**Programa:**

- Comunicación como el simple acto de comunicar.
- Comunicación como herramienta.
- Comunicación en empresas.

**Break**

- Tipos de comunicación.
- Vectores.
- Actividades

**Día: viernes 3 de noviembre**  
**Hora: 14.30 hs.**  
**Lugar: Sala de capacitaciones.**



Fuente: elaboración propia

## **2° Jornada: Comunicación interna.**

La segunda jornada comenzará a profundizar sobre la comunicación interna. A diferencia de la primera, donde los empleados obtienen una aproximación a la definición y de a poco se van orientando a la comunicación en empresas, en esta jornada se profundizará en la comunicación interna y su impacto. Podrán instruirse en públicos y sus distintos tipos, la

comunicación interna y sus herramientas, su relación con el clima laboral y con la motivación. Se dejarán los últimos minutos para que entre todos se realice un debate y puedan compartir experiencias que nutran las relaciones.

Al igual que la jornada anterior, se comunicará por mail y en la cartelera entre una semana y 10 días antes.

La invitación será la siguiente:

Figura 88. Jornada Comunicación Interna.



## 2° Jornada: Comunicación interna

**Programa:**

- Públicos.
- Comunicación interna. Definición.
- Herramientas.

**Break**

- Comunicación interna y clima laboral
- Comunicación interna y motivación.
- Debate

*Día: viernes 1 de diciembre.  
Hora: 14.30 hs.  
Lugar: Sala de capacitaciones.*

Fuente: elaboración propia

### 3° Jornada: Rumores y crisis.

Ya teniendo conocimiento sobre qué es la comunicación, su importancia en la empresa y en las relaciones laborales, su incidencia en la motivación y el clima laboral, es hora de profundizar en comunicación informal, rumores y conflictos que, por falta de conocimiento, puede afectar las relaciones laborales.

El programa de esta jornada está compuesto por los siguientes temas: comunicación informal, qué es el rumor, tipos, sus causas y consecuencias; definición de crisis, su impacto y el plan de crisis. Para finalizar se armarán grupos y se expondrán situaciones de crisis y conflictos. El grupo ganador será premiado con una cena en el restaurant local.

La invitación será una semana o 10 días antes por mail y cartelera. Y será la siguiente:

Figura 89. Rumores y crisis.



## 3° Jornada: Rumores y crisis

**Programa:**

- Comunicación informal.
- ¿Qué es el rumor? Causas y consecuencias.
- Tipos de rumores.

**Break**

- Crisis. Definición.
- Impacto.
- Plan de crisis.

**Día: Viernes 5 de enero 2018.**  
**Hora: 14.30 hs.**  
**Lugar: Sala de capacitaciones.**

Fuente: elaboración propia

### Objetivos

- Impulsar el desarrollo y capacitación.
- Fomentar el sentido de pertenencia y realización de los empleados mediante las jornadas.
- Concientizar sobre la importancia de la comunicación interna a los empleados.

### Recursos

- Recursos humanos: todos los empleados, relacionista público.
- Recursos financieros.

Plazo: se invitará a todos los miembros de la organización a participar de las jornadas la tercera semana de octubre.

Costo: Aproximación sorteos: \$600 por jornada. Coffee break: \$500 por jornada. Gastos de insumos: \$700

Comunicación: se enviará una invitación al mail en la tercera semana de octubre, se colocará en la pestaña “Nuestro equipo”.

### EVALUACIÓN PROGRAMA N°2:

Observación:

- Cantidad de participantes.
- Comportamiento de participantes.

Encuesta:

1. ¿Considera que las capacitaciones le sirven para poder desarrollarse mejor?

Sí ( ) No ( ) Un poco ( )

2. ¿Se cumplen en su sector?

Sí ( ) No ( ) Un poco ( )

3. ¿Puede tomar capacitaciones que pertenezcan a otra área?

4. ¿Le interesan las jornadas de capacitación?

Sí ( ) No ( ) Un poco ( )

5. ¿Hubo intercambios de opiniones?

Sí ( ) No ( ) Un poco ( )

6. ¿Siente que su desarrollo profesional es importante para la organización?

Sí ( ) No ( ) A veces ( )

7. ¿Considera capaces a los disertantes presentados?

Sí ( ) No ( ) Un poco ( )

8. De la escala del 1 al 10. Mencione cuán conforme se sintió con los disertantes cuando finalizó la capacitación teniendo en cuenta los parámetros: 10 para Muy conforme 0 para Totalmente desconforme.

---

9. De la escala del 1 al 10. Mencione cuán conforme se sintió con la organización cuando finalizó la capacitación teniendo en cuenta los parámetros: 10 para Muy conforme 0 para Totalmente desconforme.

---

10. ¿La organización le brinda los materiales necesarios?

Sí ( ) No ( ) En algunas ocasiones ( )

### **PROGRAMA N° 3: Fortaleciendo lazos.**

La finalidad de este último programa es la de fortalecer los lazos de los colaboradores con la organización. En el diagnóstico pudimos observar que a pesar de que se favorece un óptimo clima laboral, en varios casos los empleados no sienten que la empresa los tenga realmente en cuenta y por eso resulta indispensable establecer tácticas que le permitan al empleado sentirse parte de la misma. Quieren sentir que pertenecen a la organización no como meros empleados, sino también como recursos humanos claves para su desarrollo.

También se incluirá a las familias de los colaboradores ya que son una parte fundamental en la vida del empleado y por consiguiente una parte fundamental de la organización. Se llevarán a cabo diversas tácticas que desde distintas perspectivas irán fortaleciendo los lazos. Entre ellas: 8. Incrementar el uso de las organizaciones de eventos. 9. Portal empleado en la página web (desarrollado en el primer programa). 10. Elección de padrinos (Voluntariado). 11. Viernes de medialunas.

- **Táctica 8. Incrementar el uso de las organizaciones de eventos**

La organización realiza solo dos eventos al año para los empleados, ambos entre noviembre y diciembre. Aparte realiza otros eventos que le permiten obtener ingresos. Como la paellada de julio que deja una ganancia de \$48300 O la cena de camaradería en septiembre que deja una ganancia de \$42000. O el almuerzo fin de la cosecha a fines de enero que deja una ganancia de \$43500.

Por eso mismo, se buscará implementar nuevos eventos buscando el menor impacto posible en los costos y que además, incluyan a las familias. Es importante destacar que para la realización de estos eventos se requerirá de la participación de los empleados en su organización. Además de los eventos de fin de año y aniversario, se van a incluir los siguientes:

-Almuerzos familiares: se realizarán 2 almuerzos familiares al año. 1 en marzo y otro en septiembre. Estos eventos contarán con la presencia de todos los empleados y miembros del Consejo junto a sus familias. Se busca ofrecer un ambiente relajado e informal. Habrá una

reunión previa con todos los empleados para escuchar opiniones y propuestas, organizarlo, armar grupos de trabajo y dividir las tareas.

En un principio se realizarán choripaneadas y cada dos familias llevarán una torta para la mateada de la tarde. Se llevarán juegos para los más pequeños como pelotas de futbol y vóley, sogas, etcétera. El lugar va a ser el predio de la barraca.

Family Day: este evento se realizará una sola vez al año. Se organizará para el comienzo del próximo otoño ya que es en abril donde hay clima fresco y óptimo para realizarlo. Al igual que los almuerzos, están invitados todos los familiares de los empleados y miembros del consejo.

Se llevará a cabo en el predio del club Pacífico de Cabildo que cuenta con espacio suficiente y canchas para desarrollar diversas actividades. A la mañana habrá juegos para disfrutar en familia como carreras de postas, búsqueda del tesoro con un premio para la familia ganadora de una estadía para un fin de semana en Sierra de la Ventana. Las actividades estarán coordinadas por profes del club Pacífico de Cabildo y por estudiantes de maestra jardinera del pueblo. También se contará con un castillo inflable para los más pequeños supervisado por los colaboradores. A la tarde se organizarán partidos de futbol para los más pequeños y adultos, también se organizarán equipos compuestos de padres e hijos. Mientras los hombres juegan los partidos, a las mujeres y niñas se les enseñará maquillaje de la mano de una maquilladora local.

Al igual que con el almuerzo, se convocará a una reunión donde se informará sobre la intención de llevar a cabo este evento y se solicitará la colaboración del personal. Se formarán equipos de trabajo que se encargarán de distintas tareas. Habrá un equipo que controlará los gastos y costos. Otro será el que se pondrá en contacto con el club para coordinar una fecha que no haya futbol y para solicitar a los colaboradores. Otro se encargará de la comida. Otro de las actividades. Se irán realizando reuniones semanales para intercambiar opiniones e ir exponiendo avances.

### Objetivos

- Fortalecer el sentido de pertenencia e integración.

- Enriquecer los lazos con los públicos internos y semiinternos.
- Optimizar la imagen de la Cooperativa.
- Consolidar, por medio de las actividades, la confianza del público interno de la institución.

#### Recursos

- Recursos humanos: todos los empleados y miembros del consejo junto a sus familias.
- Recursos financieros.

Plazo: El primer almuerzo se realizará en marzo 2018 y el Family Day se estima para primera semana de abril 2018.

Costo: Family day: Alquiler castillo inflable: \$450. Maquilladora: \$2000. Colaboradores: \$2000. Almuerzo: \$20000. El predio es cedido sin costo a la Cooperativa. Almuerzos: los chorizos y panes en su mayoría son donados por lo tanto el costo estimativo es de \$5000 cada evento

Comunicación: Para ambos eventos se enviará una invitación al vía mail y en la pestaña “Nuestro equipo” en el mes de febrero 2018. Una vez confirmada la fecha, se colocará la gráfica en las diferentes carteleras. Se enviará la invitación al evento unos 45 días antes pudiéndose confirmar asistencia hasta 15 días previos a la fecha final. Se informará que en caso de presentarse condiciones climáticas adversas, se pasará a la próxima semana dependiendo de la disponibilidad.



- **Táctica 9. Portal empleado en la página web.**

Aprovechando la nueva pestaña “Nuestro equipo” creada para el empleado en el primer programa, táctica: un nuevo espacio web para el empleado, se crearán dos espacios más donde todos los empleados podrán interactuar desde otro ámbito con la organización teniendo el objetivo de continuar fortaleciendo los lazos con la misma. Podrán obtener información sobre novedades y eventos de manera más amplia que en la cartelera. Aparte dicha información quedará registrada en la web para que el empleado la vea cuando desee y la pueda mostrar a su familia. Los espacios serán:

- Novedades: en este sector de la nueva pestaña “Nuestro equipo” se comunicarán todas las novedades que acontezcan en la Cooperativa. En reiterados casos van a compartir información con las carteleras pero se diferencian puntualmente en que en la página web la información se puede ampliar y se puede trasladar al hogar. En otras palabras este sector “Novedades” cumple el rol de una *house organ* pero en versión digital y más económica. También dentro de este sector podrán informarse sobre futuros eventos y actividades que se llevarán a cabo como los cambios de horarios que se efectúan dos veces al año e información sobre futuras capacitaciones de manera más completa.

Además esta herramienta tendrá la particularidad de brindarles un espacio a los empleados para que puedan transmitir novedades de su sector, logros, proyectos. Así, una vez al mes cada sector tendrá su espacio para comunicarse. Y al final del día, mostrárselo a sus familias desde su casa. Este espacio les da la posibilidad de expresarse y sentirse parte de la organización favoreciendo su motivación y sentido de pertenencia.

Un ejemplo de esta pestaña es el siguiente (cabe recordar que todavía no está implementada y que es sólo un ejemplo):

Figura 90. Ejemplo futuro sector Novedades

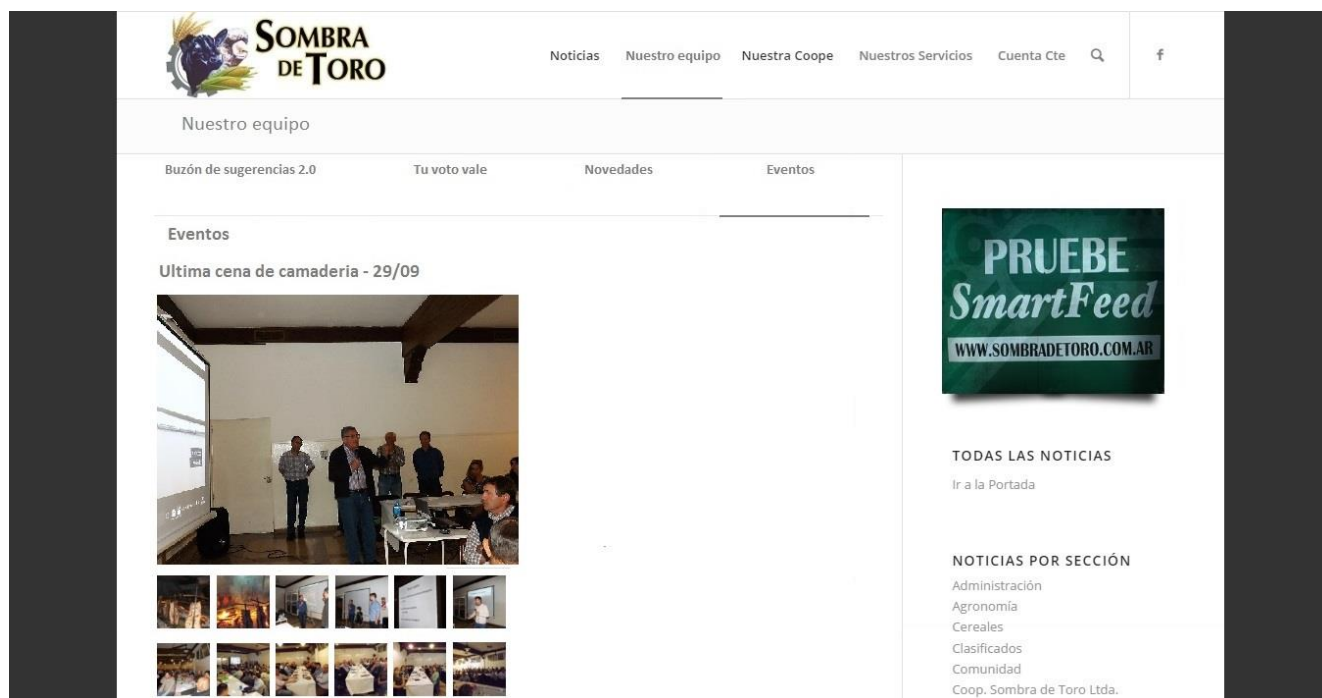
The screenshot shows the website for Sombra de Toro. At the top, there is a navigation menu with links for 'Noticias', 'Nuestro equipo', 'Nuestra Coope', 'Nuestros Servicios', 'Cuenta Cte', a search icon, and a Facebook icon. Below the navigation is a sub-menu for 'Nuestro equipo' with options: 'Buzón de sugerencias 2.0', 'Tu voto vale', 'Novedades', and 'Eventos'. The 'Novedades' section is active and displays a poster for a regional event titled 'CONDICION CORPORAL COMO HERRAMIENTA PARA EL SEGUIMIENTO DEL MANEJO NUTRICIONAL DE LOS VIENTRES DEL RODEO DE CRIA' and 'JORNADA REGIONAL PARA PRODUCTORES'. To the right, under 'Próximos eventos:', there are two announcements for anniversary dinners for staff and board members. On the far right, there is a sidebar with a logo for 'Cabañas Cabel Pirén' and a list of news sections: 'TODAS LAS NOTICIAS', 'Ir a la Portada', and 'NOTICIAS POR SECCIÓN' with sub-items like 'Administración', 'Agronomía', 'Cereales', 'Clasificados', 'Comunidad', and 'Coop. Sombra de Toro Ltda.'

Fuente: elaboración propia.

- Eventos: en el último sector de la nueva pestaña “Nuestro equipo” encontraremos toda la información post-evento tales como fotografías, reseñas, etcétera. La importancia de esta herramienta radica en que aquí los empleados obtendrán información que no estará en ningún otro soporte. Al igual que el “Buzón de sugerencias 2.0”, “Tu voto vale” y que “Novedades” este nuevo lugar de la página es muy importante para fortalecer la imagen y la comunicación. Les permite a los empleados ingresar desde sus hogares y así mostrarle a sus familias las fotos de los diversos eventos donde ellos participan e incluso donde también la familia participa. Por ejemplo en la cena aniversario, Family Day y almuerzos familiares.

Un ejemplo del sector “Eventos” en la pestaña “Nuestro equipo” es el siguiente:

Figura 91. Ejemplo futuro sector Eventos



Fuente: elaboración propia

### Objetivos

- Favorecer el sentido de pertenencia del público interno.
- Fortalecer la imagen de la empresa en los públicos internos y semiinternos.
- Innovar en los medios de comunicación descendente con el público interno.
- Propiciar nuevos espacios de comunicación

### Recursos

- Recursos humanos: todos los empleados de la Cooperativa y el diseñador gráfico de la página.
- Recursos tecnológicos: computadoras.
- Recursos financieros: costo de la página.

Plazo: se implementará la primera semana de octubre.

Costo: diseñador web \$4500

Comunicación: se comunicará en el almuerzo que se llevará a cabo la primera semana de septiembre. También todos los empleados y sectores recibirán por mail un instructivo, el usuario y contraseña la semana próxima a la reunión. Además, se colocará dicho instructivo en las carteleras.

- **Táctica 10. Apradinate.**

La Cooperativa colabora con determinadas entidades de la localidad a través de diferentes maneras. Desde donación de dinero y productos hasta sponsoreo. Por eso es una gran oportunidad para permitirles a los empleados ser parte de esa acción apadrinando diferentes actividades en carácter de voluntario.

Podrán ser elegidos como padrinos y madrinas todos los empleados. Se hará por sorteo, quedando los primeros dos elegidos fuera del segundo sorteo y así sucesivamente hasta que todos hayan apadrinado. Los empleados tienen la opción de rechazar participar de esta táctica, pero importante demostrar que su compromiso con la empresa y con la sociedad es valioso. Además le permite al empleado estar representando a la empresa en estas acciones, transmitir sus valores. Fortalece los lazos observando los empleados a la organización como socialmente responsable y con un rol activo en la comunidad y les brinda a ellos un sentido de pertenencia al ser parte de ello.

Algunas actividades serán: comunicarse con la entidad con la que se decide actuar. En caso de que sea una donación de dinero para una institución, serán los padrinos quienes lleven el Boucher en representación de la organización. Si la institución solicita una colaboración a cambio de colocar su nombre en el evento, los padrinos irán en representación de la empresa al evento.

Objetivos

- Fortalecer la imagen de la empresa en los públicos internos y semiinternos.
- Favorecer el sentido de pertenencia del público interno.

- Contribuir a un mayor conocimiento por parte de todas las áreas acerca del funcionamiento y actividades de la institución.

Recursos

- Recursos humanos: todos los empleados de la Cooperativa.

Plazo: se implementará la tercera semana de noviembre.

Costo: no tiene costo.

Comunicación: se colocará en la cartelera y en “novedades” una invitación a que sean padrinos la primera semana de noviembre. Aquellos que estén interesados podrán comunicarse por mail para solicitar mayor información. A partir de allí se coordinará una reunión con los participantes para profundizar sobre esta acción y para seleccionar a los primeros padrinos.

El formato será el siguiente.

Figura 92. Elegí Apadrinar



Fuente: elaboración propia

- **Táctica 11. Viernes informales.**

Los viernes informales son mundialmente conocidos y generalmente se desarrollan en grandes empresas. ¿Por qué no implementarlo en la Cooperativa? Se pedirá el día anterior a la panadería que preparen 6 docenas y media de medialunas para entregar el viernes a las 9.30 de la mañana. Se colaborará un mes con cada panadería. La idea consiste en unificar el *break* que generalmente se toman los empleados a lo largo de la mañana para que entre las 09.45 y 10.30 todos pasen a la cocina a comer y tomar mate. Los viernes son los días de más cansancio ya que se acumula el de toda la semana pero a la vez reina un ambiente de distensión ya que se aproxima el fin de semana, por eso esta herramienta tiene el fin de

cortar con la rutina y ofrecer unos minutos de distención entre los empleados. Se realizará el segundo y último viernes del mes.

Además esta táctica permite que los empleados interactúen en un ambiente jovial y relajado, donde podrán fortalecer lazos entre ellos y con los altos mandos. Y ayudará a la motivación ya que sienten que la gerencia tiene en cuenta su trabajo y lo recompensa con un descanso.

### Objetivos

- Brindar un ambiente de distención entre los empleados durante la jornada laboral.
- Fortalecer los vínculos entre la dirección y los empleados.

### Recursos

- Recursos humanos: todos los empleados de todas las áreas.
- Recursos financieros.

Plazo: el segundo viernes de cada mes a partir del viernes 11 de agosto.

Costo: \$530 por viernes.

Comunicación: va a haber una única comunicación vía mail el lunes 7 de agosto, donde se indicará que el viernes va a haber una dulce sorpresa.

Así será la gráfica enviada al mail:

Figura 93. Invitación sorpresa



**PREPARATE**

**Este viernes habrá  
una dulce sorpresa**

Fuente: elaboración propia

### EVALUACIÓN PROGRAMA N°3

Observación:

Cantidad de participantes en los eventos.

Cantidad de colaboradores en los eventos.

Familias asistentes.

Participación en los juegos.

Participación de los empleados para apadrinarse.

Encuesta:

1. ¿Estima que es importante este sector del “Nuestro equipo?”



Sí ( ) No ( ) Un poco ( )

2. Indique el grado de acuerdo con que se suban fotografías de los eventos.

Muy de acuerdo ( ) De acuerdo ( ) Poco de acuerdo ( ) En desacuerdo ( )

3. ¿Comparte usted esta información con su familia?

Sí ( ) No ( ) A veces ( )

4. ¿Siente que su familia está interesada en interactuar con su trabajo?

Sí ( ) No ( ) Un poco ( )

5. ¿Considera útil la realización de eventos?

Sí ( ) No ( ) Un poco ( )

6. ¿Siente que su familia los disfruta?

Sí ( ) No ( ) Un poco ( )

7. ¿La dirección participó de las actividades?

Sí ( ) No ( ) A veces ( )

8. ¿Considera importante tener un break en conjunto?

Sí ( ) No ( ) Un poco ( )

9. Indique el grado de acuerdo con su realización.

Muy de acuerdo ( ) De acuerdo ( ) Poco de acuerdo ( ) En desacuerdo ( )

10. ¿Siente que pierde parte de su tiempo?

Sí ( ) No ( ) A veces ( )

11. ¿La alta dirección participa del break?

Sí ( ) No ( ) A veces ( )

12. ¿Aprovecha la oportunidad para hablar sobre temas extra-laborales?

Sí ( ) No ( ) Tal vez ( )

## 9.6. PRESUPUESTACIÓN

Figura 94. Presupuesto.

	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	Total
<b>Ingresos</b>													
-Aranceles capacitaciones	\$18000	\$12000	\$0	\$14000	\$19200	\$0	\$12000	\$10000	\$10000	\$24000	\$0	\$10000	<b>\$129200</b>
- Eventos	\$0	\$42000	\$0	\$0	\$0	\$43500	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$48300	<b>\$133800</b>
<b>TOTAL</b>													<b>\$263000</b>
<b>Egresos:</b>													
<i>Carteleras</i>													
-Nuevos pizarrones	\$1200	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	<b>\$1200</b>
- Chinchales galeras	\$30	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	<b>\$30</b>
- Papel, tinta, etcétera	\$100	\$0	\$100	\$0	\$100	\$0	\$100	\$0	\$100	\$0	\$100	\$0	<b>\$600</b>
<i>Nuevo espacio Web</i>													
- Programa dor web	\$0	\$4500	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	<b>\$4500</b>
- Buzón de sugerencias	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1500	\$0	\$0	\$0	\$1000	\$0	\$0	\$1400	<b>\$3900</b>
<i>Mailing Integral</i>													
-Programador	\$0	\$0	\$1500	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	<b>\$1500</b>
<i>Reuniones</i>													
-Insumos	\$0	\$150	\$0	\$150	\$0	\$150	\$0	\$150	\$0	\$150	\$0	\$0	<b>\$750</b>
<i>Whatsapp</i>													
-Empleo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	<b>\$0</b>
<i>Capacitaciones</i>													

- Cereales	\$2000	\$0	\$0	\$2000	\$0	\$0	\$2000	\$0	\$2000	\$2000	\$0	\$0	<b>\$10000</b>
- Ganado	\$0	\$2000	\$0	\$0	\$2000	\$0	\$0	\$2000	\$0	\$2000	\$0	\$0	<b>\$8000</b>
- Insumos	\$0	\$550	\$0	\$0	\$550	\$0	\$0	\$550	\$0	\$0	\$550	\$0	<b>\$2200</b>
- Administración y asesorías	\$550	\$0	\$0	\$0	\$550	\$0	\$0	\$550	\$0	\$550	\$0	\$0	<b>\$2200</b>
<i>Jornadas</i>													
- Coffee break	\$0	\$0	\$0	\$500	\$500	\$500	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	<b>\$1500</b>
- Insumos	\$0	\$0	\$0	\$700	\$700	\$700	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	<b>\$2100</b>
- Sorteos	\$0	\$0	\$0	\$600	\$600	\$600	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	<b>\$1800</b>
<i>Eventos</i>													
-Almuerzo familiar	\$0	\$0	\$0	\$5000	\$0	\$0	\$0	\$5000	\$0	\$0	\$0	\$0	<b>\$10000</b>
- Family Day	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$24450	\$0	\$0	\$0	<b>\$24450</b>
<i>Nuevo portal en página Web</i>													
- Pago diseñador	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	<b>\$0</b>
<i>Viernes Informales</i>													
- Gastos panadería	\$530	\$530	\$530	\$530	\$530	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$530	<b>\$6780</b>
<i>Asesoría RR.PP.</i>													
-Honorario plan	\$12000	\$12000	\$12000	\$12000	\$12000	\$12000	\$12000	\$12000	\$12000	\$12000	\$12000	\$12000	<b>\$144000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$16410</b>	<b>\$19730</b>	<b>\$14130</b>	<b>\$ 21480</b>	<b>\$ 19030</b>	<b>\$ 14550</b>	<b>\$ 14700</b>	<b>\$ 20850</b>	<b>\$ 40150</b>	<b>\$ 17300</b>	<b>\$ 13250</b>	<b>\$ 13930</b>	<b>\$225510</b>

Fuente: elaboración propia.

La presupuestación es estimativa ya que, por ejemplo, no tenemos conocimiento pleno de quienes participaran en las jornadas o eventos. Además, se tiene en cuenta un pequeño aumento en algunos costos como el de las medialunas o en el de los eventos que se realizarán el próximo año. Se consideró importante también considerar los ingresos. Las capacitaciones brindadas también serán para los asociados y chacareros de la localidad

quienes abonarán un arancel para tomar las mismas y obtener un certificado del profesional. Lo mismo con los eventos, a pensar de que se realizan solo dos eventos con los empleados, hay otros eventos abiertos a la localidad que generan ingresos. Como se puede observar, gracias a estos aranceles los ingresos son mayores a los egresos, permitiendo tener fondos para futuros eventos o para modificar los costos de los actuales.

# DIAGRAMA DE GANTT

2017-2018

Figura 95. Diagrama de Gantt.

ACTIVIDAD	AGOSTO 2017				SEPTIEMBRE 2017				OCTUBRE 2017				NOVIEMBRE 2017				DICIEMBRE 2017				ENERO 2018			
	S1	S2	S3	S4	S1	S1	S2	S3	S4	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
<b>CARTELERAS</b>																								
Comunicación vía mail	■																							
Reuniones por sector		■	■																					
Implementación				■																				
Renovación					■							■			■			■					■	
Evaluación																	■	■						
<b>PÁGINA WEB</b>																								
Comunicación en almuerzo					■																			
Comunicación vía mail						■	■	■	■	■														
Comunicación vía carteleras						■	■	■	■	■														
Implementación														■										
Evaluación																								
<b>WHATSAPP</b>																								
Reuniones por sector	■																							
Implementación		■																						
Evaluación												■	■											
<b>MAILING</b>																								
Reunión con el programador													■											
Implementación														■										
Evaluación																			■			■		
<b>REUNIONES</b>																								
Comunicación en almuerzo					■																			
Comunicación vía mail						■	■	■	■	■														
Implementación												■			■				■	■	■	■		







Evaluación																					
<b>MAILING</b>																					
Reunión con el programador																					
Implementación																					
Evaluación																					
<b>REUNIONES</b>																					
Comunicación en almuerzo																					
Comunicación vía mail																					
Implementación																					
Evaluación																					
<b>CAPACITACIONES</b>																					
Reunión con el Ing. Salas																					
Comunicación vía mail																					
Comunicación vía carteleras																					
Implementación																					
Evaluación																					
<b>JORNADAS</b>																					
Comunicación vía mail																					
Implementación																					
Evaluación																					
<b>ALMUERZOS FAMILIARES</b>																					
Comunicación vía mail																					
Comunicación vía web																					
Implementación																					
Evaluación																					
<b>FAMILY DAY</b>																					
Comunicación vía mail																					
Comunicación vía web																					
Comunicación vía carteleras																					

Envío de invitaciones			■																	
Implementación							■													
Evaluación								■	■											
<b>PÁGINA WEB</b>																				
Comunicación en almuerzo																				
Comunicación vía mail																				
Comunicación vía cartelera																				
Implementación																				
Evaluación	■									■										
<b>VIERNES DE MEDIALUNAS</b>																				
Comunicación vía mail																				
Implementación		■			■			■			■			■				■		
Evaluación							■										■			

Fuente: elaboración propia.

## EVALUACIÓN GLOBAL DEL PLAN

Objetivos esperados	Objetivos Logrados	Resultados Obtenidos	Resultados inesperados		Instrumento
			Positivo	Negativo	
Fortalecer el sentido de pertenencia y la integración del personal.					- Encuesta de Satisfacción empleados.  - Planillas de Observación.
Contribuir a la satisfacción y el reconocimiento del personal dentro de la organización.					- Encuesta de Satisfacción empleados.  - Planillas de Observación.
Generar espacios de comunicación que contribuyan y promuevan la coordinada gestión de la información					- Planillas de Observación.  - Encuesta de comunicación interna.
Fomentar el desarrollo y formación del personal en las áreas más sensibles del trabajo.					- Encuesta de Satisfacción de Capacitaciones.  - Planillas de Observación.

## CONCLUSIONES

Las Relaciones Públicas son una disciplina imprescindible en todas las organizaciones. Y ello es así porque cumple la función de ser un importante nexo entre la institución y sus diferentes públicos. La conecta con el entorno y a su vez conecta al entorno con la organización.

Como ya hemos establecido, la comunicación interna en las empresas resulta fundamental porque aporta un valor diferencial a la organización. Mediante su correcta gestión, permite que la consecución de los objetivos de la institución estén alineados a los de sus empleados favoreciendo la motivación y sentido de pertenencia hacia la misma. Además propicia el correcto desarrollo de la cultura en la organización.

Para este tipo de organizaciones - donde no se hace un correcto uso de la comunicación interna y cómo emplearla a sus trabajadores -, son indispensables ya que su gestión estratégica establece el camino a seguir, cómo relacionarse con el factor humano y optimizarlo.

La primera etapa del trabajo final de trabajo tenía el objetivo general de investigación, analizar la gestión de la comunicación interna de la Cooperativa Agrícola, Ganadera e Industrial Sobra de Toro Ltda. También se pretendió conocer, entre otras cosas, cuáles son los intereses comunicacionales del público interno e indagar sobre el clima laboral.

La investigación permitió establecer un diagnóstico y así determinar la problemática de que la gestión de la comunicación interna de la institución no era óptima. Se presentó falta de conocimiento sobre las herramientas y los beneficios que implica una buena gestión. Además concluyo en que los empleados manifiestan descontento ante la falta de escucha y consideración por parte de la gerencia, afectando su motivación y por consiguiente, el clima laboral. La comunicación solamente fluía en una única vía, la descendente, quedando los empleados sin participación.

Identificados los problemas sobre los que hay que trabajar, surgió la necesidad de desarrollar un plan integrador de Relaciones Públicas que busque resolverlos, siempre teniendo en cuenta el contexto y realidad en la que se encuentra la organización.

El objetivo principal del plan era optimizar la gestión de la comunicación interna con el propósito de fortalecer el sentido de pertenencia e integración del personal, contribuir a su satisfacción y reconocimiento, fomentar su desarrollo y formación. Y así, promover una imagen positiva y posicionar a la comunicación interna como un factor vital en la organización.

Para ello, se buscó trabajar puntalmente sobre las relaciones laborales, la motivación e incentivo del empleado, brindarle un rol clave en el proceso comunicacional y en generar nuevos espacios de comunicación que promuevan una gestión eficiente e impulsen una retroalimentación enriquecedora para ambas partes.

La Cooperativa Agrícola, Ganadera e Industrial Sombra de Toro Ltda. gracias al plan planteado, podrá optimizar la gestión de la comunicación interna abarcando todos sus aspectos. Los empleados serán reconocidos como un factor indispensable de la comunicación, favoreciendo el feedback y potenciando sus capacidades. Al brindarle al empleado esa importancia, su bienestar se trasladará en términos de motivación y ello potenciará un óptimo clima laboral. Se posicionará la organización como comunicacionalmente responsable, innovando en tácticas y promoviendo los vínculos.

Hemos determinado que la aplicación de un plan de Relaciones Públicas en toda institución es valioso ya que le permite entender y comunicarse con un público interno demandante pero a la vez imprescindible. Un público que es el motor de toda empresa, que la pone en funcionamiento y revitaliza. Por lo tanto, todas las actividades deben buscar potenciar a los empleados.

## RECOMENDACIONES

Algunas recomendaciones profesionales que consideramos importante destacar son las siguientes:

- Nunca olvidar que el empleado es el recurso más valioso y debe ser cuidado como tal.
- Las comunicaciones son el combustible que hacen que las relaciones funcionen. No subestimarlas.
- Comunica más aquello que no decimos que lo que si decimos. Por eso es imprescindible que las comunicaciones fluyan en todos los sentidos de manera transparente y sincera.
- Tener siempre presente que todos los empleados por igual tienen el derecho de capacitarse y formarse profesionalmente.
- El personal también tiene el derecho de poder distenderse y disfrutar de una charla con sus colegas.
- Las Relaciones Públicas conforman una disciplina indispensable para toda organización.
- Es la profesión que les permite mantener relaciones óptimas con sus públicos meta.

# ANEXOS

## Anexo N° 1

Página de la Cooperativa Agrícola, Ganadera e Industrial "Sombra de Toro" Ltda.:

<http://sombradetoro.com.ar/> . Pestaña: Nuestros Servicios.

**SOMBRA DE TORO**

Noticias Nuestra Cooperativa Nuestros Servicios Cuenta Cto. Q. f.

Nuestros Servicios Tú estás aquí: Inicio / Nuestros Servicios

<p><b>Administración</b> <i>Asesoramiento Comercial Integral</i></p>	<p><b>Haciendas y Frutos del País</b> <i>Remolajo, Comercialización Directa</i></p>	<p><b>Cereales</b> <i>Acepa y Comercialización</i></p>
<p><b>Insumos</b> <i>Carabán y Fertilizante</i></p>	<p><b>Boca Expedito</b> <i>Combustibles y Lubricantes</i></p>	<p><b>Seguros</b> <i>Agencia Oficial de "La Seguros"</i></p>
<p><b>Agronomía</b> <i>Asesoramiento, Semillas y Agroquímicos</i></p>	<p><b>Veterinaria</b> <i>Clinica, Asesoramiento, Productos de Nutrición y Sanidad</i></p>	<p><b>Turismo y Salud</b> <i>Juramento Nacional e Internacional, Medicina Propagada</i></p>

**TODAS LAS NOTICIAS**  
Ir a la Portada

**NOTICIAS POR SECCIÓN**  
Administración  
Agronomía  
Cereales  
Clasificados  
Comunidad  
Coop. Sombra de Toro Ltda.  
Damas Cooperativas  
Haciendas  
Loces  
Insumos  
Juventud Agraria  
Seguros  
Servicios  
Sin categoría  
Veterinaria

**ÚLTIMAS NOTICIAS**

- ¿Cómo ver las Noticias del Sitio?  
12 junio, 2014 - 06:44
- Precios de Cereales - Marzo 2017  
7 abril, 2017 - 10:41
- El Precio de Arrendamiento - Marzo 2017 - 20,743  
7 abril, 2017 - 10:38
- Horarios de Atención de Otoro-Inserso

## Anexo N° 2

Página de la Cooperativa Agrícola, Ganadera e Industrial "Sombra de Toro" Ltda.:  
<http://sombradetoro.com.ar/> . Pestaña: Nuestra Coope.

Noticias Nuestra Coope Nuestros Servicios Cuenta Cte Q f

Nuestro Equipo Tú estás aquí: Inicio / Nuestro Equipo

Bienvenidos!

A través de este sitio queremos acercarle aún más nuestros servicios.

Aquí encontrará información sobre nuestra cooperativa y noticias sobre nuestras actividades.

Deseando que le sea de mucha utilidad, aprovecho para saludarles muy cordialmente.

*Héctor Fabián Becher*  
Gerente



**Héctor Fabián Becher**  
Gerente

### NUESTRO EQUIPO

#### SECCIÓN ADMINISTRATIVA

<b>Serafín S. Pasqualini</b> Jefe de Administración y Finanzas	<b>Gladys N. Duarte</b> Impuestos, Sueldos y Capital Social	<b>Marcela A. Dulsan</b> Cajera
<b>Natalia S. Sánchez</b> Auxiliar		



#### TODAS LAS NOTICIAS

[Ir a la Portada](#)

#### NOTICIAS POR SECCIÓN

- Administración
- Agronomía
- Cereales
- Clasificados
- Comunidad
- Coop. Sombra de Toro Ltda.
- Damas Cooperativas
- Haciendas
- Lotes
- Insumos
- Juventud Agraria
- Seguros
- Servicios
- Sin categoría
- Veterinaria



## SECCIÓN INSUMOS

**Juan J. Buoncompagni**  
Jefe de Insumos

**Luis A. Teyseyre**  
Vendedor

**José M. Gogorza**  
Vendedor

**Enrique F. Gentili**  
Vendedor Boca de Expendio

**Adrián Buoncompagni**  
Vendedor

**Hernán Molini**  
Vendedor

## SECCIÓN CEREALES

**José R. Becher**  
Jefe de la Sección Cereales

**Alicia M. Gogorza**  
Encargada de Comercialización

**Hugo N. Fernández**  
Auxiliar Especializado

**Alan Zárate**  
Auxiliar Especializado

**Esequiel Cela**  
Auxiliar

## SECCIÓN AGRONOMÍA

**Ing. Agr. Ignacio M. Salas**  
Encargado de Agronomía

-  ¿Cómo ver las Noticias del Sitio??  
13 Junio, 2014 - 06:44
-  Precios de Cereales - Marzo 2017  
7 Abril, 2017 - 16:41
-  El Precio de Arrendamiento - Marzo 2017 - 29.743  
7 Abril, 2017 - 16:38
-  Horarios de Atención de Otoño-Invierno  
3 Abril, 2017 - 09:00
-  Clausuran frigoríficos que faenaban terneros de 200 kilos  
23 Marzo, 2017 - 08:36
-  Tras la Crisis en Brasil, afirman que la Carne Argentina tiene "estricto control" del Senasa  
23 Marzo, 2017 - 08:34
-  Consignatarios de Ganado: Emisión OBLIGATORIA de Nuevos Comprobantes - Circular Impositiva N° 2178/201  
16 Marzo, 2017 - 10:36

### EL CLIMA



## SECCIÓN HACIENDAS

**Gastón Zárate**  
Encargado de Haciendas

**M. Silvina González**  
Asistente de Haciendas

---

## ASESORÍA SEGUROS

**Pamela D. Gatti**  
Asesora en Seguros, Aca Salud y  
Coovaeco

---

## ASESORÍA VETERINARIA

**Gastón E. Forgue**  
Médico Veterinario

---

## ASESORÍA CONTABLE

**Horacio E. Gentili**  
Contador

**Susana L. Gentili**  
Contadora

## ASESORÍA EN INFORMÁTICA, SERVICIO DE SITIO WEB Y MARKETING DIGITAL

**Gustavo Rosini**  
Magister en Informática

## ASESORÍA LEGAL

**Dr. Santiago Furlong**  
Abogado

## ASESORÍA EN SEGURIDAD E HIGIENE LABORAL

**Ing. Horacio Fioriti**  
Ingeniero en Seguridad e Higiene

Anexo N° 3

Página de la Cooperativa Agrícola, Ganadera e Industrial "Sombra de Toro" Ltda.:  
<http://sombradetoro.com.ar/> . Pestaña: Nuestra Coope.

**Bienvenidos!**

En nombre del Consejo de Administración, les queremos ofrecer a nuestros asociados y a la comunidad esta nueva herramienta para que estemos aún más unidos.

*Javier A. Scoppa*  
Presidente

## CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Período 2015-2016



## PRESIDENCIA


**TODAS LAS NOTICIAS**
[Ir a la Portada](#)
**NOTICIAS POR SECCIÓN**

- [Administración](#)
- [Agronomía](#)
- [Cereales](#)
- [Clasificados](#)
- [Comunidad](#)
- [Coop. Sombra de Toro Ltda.](#)
- [Damas Cooperativas](#)
- [Haciendas](#)
- [Lotes](#)
- [Insumos](#)
- [Juventud Agraria](#)
- [Seguros](#)
- [Sin categoría](#)
- [Veterinaria](#)

Anexo n° 4.

Tabla de observaciones de las tácticas de comunicación interna.

Instrumento	Variable	Dimensión	Indicador	Observaciones
<b>Memos y circulares</b>	Mensaje	Circulación	Emisor Dirección	X
			Emisor empleados	
		Formalidad	Formal	X
			Informal	
		Objetivo	Informar	X
			Dar una orden	X
	Herramienta	Frecuencia y cantidad	Persuadir	
			Diario	
			2/3 veces por semana	
			Semanal	
			2/3 veces por mes	

			Mensual	X
<b>Correo electrónico (Mailing)</b>	Mensaje	Expresión del mensaje	Informativo	X
			Narrativo	
			Descriptivo	X
			Imperativo	
		Formalidad	Formal	X
			Informal	X
		Circulación	Emisor Dirección	X
			Emisor Empleados	X
	Receptor Dirección		X	
	Receptor empleados		X	
	Herramienta	Frecuencia y cantidad	Diario	X
			Semanal	
			2/3 veces por semana	
			Mensual	
2/3 veces por mes				
<b>Papelería y diseño institucional</b>	Herramienta	Lugares de empleo	Documentación	X
			Vestimenta	
			Reuniones	X
			Instalaciones	X
			Mailing	X
			Eventos	X
		Elaboración	Dirección	X
			Empleados	
		Relacionada con:	Misión	
			Visión	
			Valores	X
Objetivos				
		Actividad	X	

<b>Carteleras</b>	Herramienta	Ubicación	Cocina	X
			Comedor	
			Pasillos	
			Sala de reuniones	
			Oficinas	X
		Contenido	Mayormente textos	

			Mayormente fotos		
			Ambas por igual	X	
		Elaboración	Dirección	X	
			Empleados		
		Renovación	Diaria		
			2/3 veces por semana		
			Semanal		
			2/3 veces por mes		
			Mensual		
			Cada 2/3 meses	X	
		Mensaje	Expresión del mensaje	Informativo	X
				Narrativo	
				Descriptivo	
				Imperativo	
Formalidad	Formal		X		
	Informal				
<b>Buzón de comunicaciones</b>	Mensaje	Procedencia	Empleados	X	
			Altos cargos		
		Formalidad	Formal	X	
			Informal	X	
		Contenido del mensaje	Consulta	X	
			Agradecimiento		
			Notificación		
			Reclamo	X	
		Herramienta	Frecuencia de revisión	Diaria	
	Semanal				
	2/3 veces por semana				
	Mensual			X	
	2/3 veces por mes				
	Cantidad anónimos		Por día	-	
			Por semana	-	
			Por mes	3	
	Cantidad identificados		Por día	-	
		Por semana	-		
Por mes		2			

<b>Organización de eventos</b>	Eventos	Tipos	Family Day	
			Fin de año	X
			Aniversario	X
			Día del cooperativismo	
		Frecuencia	Mensual	
			3/4 veces al año	X
			Anual	
		Concurrencia	Todos los empleados	
			La mayoría	X
			La minoría	
		Organizadores	Solo Dirección	X
			Dirección junto a empleados	
Dirección junto al consejo				
Decoración	Presente en los eventos	X		
	En relación con la institución			
<b>Reuniones con dirigentes</b>	Mensaje	Formalidad	Formal	X
			Informal	
	Herramienta	Frecuencia	Semanales	
			2/3 veces por mes	
			Mensuales	
			2/3 veces por año	X
		Temas a tratar	Balance ventas	X
			Relaciones laborales	
			Jornada laboral	X
			Desempeño del empleado	
			Nueva Información	X
			Balance cosecha	X
	Duración	Balance ganado	X	
		1/2 hora	X	
	Participación de los empleados	Una hora		
		Mucha	X	
Poca				
		Nula		

<b>Encuestas y sondeos</b>	Herramienta	Tipo de encuesta	Descriptiva	
			Exploratoria	X
			Explicativa	
		Diseño	Por parte de la Dirección	X
			Tercerizado	
		Encuestadores	Dirección	X
			Tercerizado	
		Información recolectada	Es utilizada	
			Poco utilizada	X
			No es utilizada	
		Objetivo de las encuestas	Obtener información sobre conflictos	
			Obtener información sobre relaciones laborales	X
			Conocer el grado de satisfacción de los empleados	
			Consultar referencias laborales	X
		Frecuencia	Semanales	
			2/3 veces por mes	
Mensuales				
2/3 veces por año	X			
<b>Apoyo a capacitación</b>	Herramienta	Empleados beneficiados	Entre 1 y 5	X
			Entre 5 y 10	
			Entre 10 y 15	
			Entre 15 y 20	
			Más de 20	
		Área de capacitación	Cereales	X
			Agronomía	X
			Hacienda	X
			Insumos	
			Administración	
		Tipo de capacitaciones	Asesorías	
			Específicas de la profesión	X
			Específicas del puesto	X
			Específicas de la carrera	



		Cantidad	Entre 1 y 5 al año	X
			Entre 5 y 10 al año	
			Entre 10 y 15 al año	
<b>Línea abierta</b>	Herramienta	Recibimiento de las llamadas	Dirección	
			Empleado a cargo	
			Conmutador	X
		Utilidad por parte de la empresa	Mucha	
			Poca	X
			Nula	
		Utilidad por parte de los empleados	Mucha	
			Poca	X
			Nula	
		Motivos de la llamada	Reclamo	
			Solicitar información	X
			Evacuar una duda	X
	Canalizar problemas			
	Cantidad de llamadas por mes	Entre 1 y 5	X	
		Entre 5 y 10		
Entre 10 y 15				
Mensaje	Control del mensaje del conmutador	Diario		
		2/3 veces por semana		
		Semanal		
		2/3 veces por mes		
		Mensual	X	

Fuente: elaboración propia

Anexo n° 5.

## REUNIONES CON DIRIGENTES

Reuniones

<b>REUNIONES</b>	
<b>Área</b>	<b>Tema</b>
Insumos	Ventas pre-fiestas
	Ventas post-fiestas
	Ventas pre-cosecha
	Ventas post-cosecha

	Ventas pre-siembra
	Ventas post-siembra
Cereales	Almacenaje pre-siembra
	Almacenaje pre-cosecha
	Almacenaje post-cosecha
	Camiones entrantes
	Tipos de semillas
	Semillas vendidas
Ganado	Animales vendidos
	Diferentes animales
	Alimentación
Administración	Nuevas leyes
	Facturación
	Balances
Asesorías	Balances
	Novedades

Anexo n° 6.

## CUADERNO DE CAMPO MEDIANTE MATRICES DE OBSERVACIÓN

Tabla de observaciones de las comunicaciones de los empleados

Instrumento	Variable	Dimensión	Indicador	Observaciones
<b>Comunicación de los empleados con superiores</b>	Comunicación	Tipo de comunicación	Formal	X
			Informal	
			Respetuosa	X
			Amistosa	X
			Justa y necesaria para la relación laboral	
	Reacción	Tipo de reacción ante un llamado de atención	Enojo	
			Frustración	
			Rechazo	X
			Aceptación	X
			Agradecimiento	
		Tipo de reacción ante una orden	Enojo	
			Frustración	
			Rechazo	

			Aceptación	X
			Agradecimiento	
<b>Comunicación de los empleados con sus pares</b>	Comunicación	Tipo de comunicación	Formal	X
			Informal	X
			Respetuosa	X
			Amistosa	X
			Justa y necesaria para la relación laboral	
	Relaciones	Ayuda a sus pares cuando es necesario	Siempre	
			Casi siempre	X
			A veces	
			Poco	
			Sólo por compromiso	
			Nunca	
		Conversa sobre temas extralaborales	Siempre	X
			Casi siempre	
			A veces	
			Poco	
			Sólo por compromiso	
			Nunca	
		Comparte los momentos de descanso	Siempre	
Casi siempre	X			
A veces				
Poco				
Sólo por compromiso				
<b>Relación con la empresa</b>	Participaciones	Participación en las reuniones	Siempre	
			Casi siempre	X
			A veces	
			Poco	
			Sólo por compromiso	
		Participación en los eventos	Siempre	
			Casi siempre	X
			A veces	
			Nunca	
			Nunca	

		Poco	
		Sólo por compromiso	
		Nunca	
	Participación en la organización de los eventos	Siempre	
		Casi siempre	
		A veces	
		Poco	X
		Sólo por compromiso	
Nunca			

Fuente: elaboración propia

Anexo n° 7.

## GUÍA DE PAUTAS PARA ENTREVISTA

### 1. Características del puesto del entrevistado.

A- Cargo, tareas y responsabilidades

B- Incidencia en la comunicación interna

### 2. Comunicación interna.

A- Plan de comunicación interna

B- Herramientas utilizadas

C- Responsables de su gestión

D- Beneficios que aportan

E- Obstáculos que aportan

F- Disposición a establecer nuevas herramientas

G- Vectores comunicacionales

H- Rumores

### 3. Relaciones laborales.

A- Relaciones Interpersonales

B- Identificación con la empresa

C- Existencia de conflictos

D- Regularidad de los mismos

<b>Pautas</b>	<b>Fabián Becher</b>
Lugar que ocupa en la empresa	Gerente.
Tareas y responsabilidades	Dirigir y administrar la cooperativa. Supervisar todas las áreas y tomas de decisiones, entre otras.
Incidencia en la comunicación interna	Responsable.
Plan de comunicación interna	No.
Herramientas de comunicación interna	Sí, algunas.
Cuáles	Organización de eventos, mail y reuniones.
Organización de eventos	
- Cantidad	Unos dos o tres al año.
- ¿Cuáles?	Aniversario, fin de año y alguno de capacitación.
- Organizadores	El mismo.
- Participación activa	Sí.
- Cantidad de asistentes	De los 41 asisten aproximadamente 35.
- Motivo de inasistencia	Otros compromisos en la fecha.
- Ventajas	Unir las distintas áreas separadas en el pueblo.
- Desventajas	Los costos.
Reuniones	
- Cantidad	Con cada área, una o dos al año.
- Organizadores	El mismo.
- Participación	Todos los empleados.
- Ventajas	Permite tener una visión del desempeño de cada área.
- Desventajas	La falta de tiempo.
Mailing	
- Frecuencia	Diaria.
- Finalidad	Comunicarse de manera fácil entre todos los empleados de las distintas oficinas.
- Ventajas	Velocidad. Costo.

Responsables de su gestión	El mismo.
Beneficios que aportan	Fomentar compañerismo, favorecer las comunicaciones.
Obstáculos que aportan	No se consideran un obstáculo.
Disposición a establecer nuevas herramientas	No dentro de los planes a corto plazo.
Motivo	Falta de disponibilidad y dinero.
Dirección de la comunicación	Desde la gerencia.
Rumores	Sí.
- Origen	Mal información.
- Importancia	Mediana.
- Consecuencias	Descontento.
- Casos	Reducción de personal debido a la crisis agraria en el 2012.
Relaciones interpersonales	Muy buenas.
Relaciones entre colegas	Muy buenas.
Relaciones entre distintas sedes	Muy buenas.
Identificación con la empresa	Sí.
Existencia de conflictos	Sí.
- Regularidad de los mismos	Muy pocas veces.
- Importancia	No eran importantes.

<b>Pautas</b>	<b>Oscar Muzi</b>
Lugar que ocupa en la empresa	Presidente del Consejo de la administración.
Tareas y responsabilidades	Representante legal de la cooperativa. Administra y dirige las operaciones sociales
Incidencia en la comunicación interna	Ninguna.
Plan de comunicación interna	No.
Herramientas de comunicación interna	Sí, dos.
Cuáles	Organización de eventos, apoyo a la capacitación.
Organización de eventos	
- Cantidad	Dos al año.
- ¿Cuáles?	Aniversario y fin de año.
- Organizadores	El gerente, Fabián.
- Participación activa	Sí.
- Cantidad de asistentes	Casi todos los empleados y casi todo el Consejo.

- Motivo de inasistencia	No disponibilidad en la fecha.
- Ventajas	Fortalecer las relaciones laborales y relacionar a los empleados con el Consejo.
- Desventajas	No considera
Apoyo a la capacitación	
- Cantidad	Pocos en el año.
- Organizadores	La gerencia.
- Participación	Sólo de las áreas de cereales y ganado. Incluyendo al Ingeniero agrónomo Ignacio Salas.
- Ventajas	Brindar perfeccionamiento a los empleados en sus áreas y sentirse reconocido por la empresa.
- Desventajas	Debería incluir a todos los empleados.
Beneficios que aportan	Generar unión en los empleados.
Obstáculos que aportan	Ninguno.
Disposición a establecer nuevas herramientas	No por el momento.
Motivo	Económico.
Dirección de la comunicación	Mayormente de la dirección.
Rumores	No.
Relaciones interpersonales	Excelentes
Relaciones entre colegas	Excelentes
Relaciones entre distintas sedes	Muy buenas
Identificación con la empresa	Sí
Existencia de conflictos	No

Anexo n° 8.

## CUESTIONARIO PARA ENCUESTA

### 1. Sexo.

( ) F ( ) M

### 2. Cargo.

### 3. ¿Cómo calificaría su relación con la Cooperativa Sombra de Toro?

Muy buena  Buena  Regular  Mala  Muy mala

**4. ¿Cómo calificaría las relaciones con sus superiores?**

Muy buena  Buena  Regular  Mala  Muy mala

**5. ¿Y con sus pares?**

Muy buena  Buena  Regular  Mala  Muy mala

**6. ¿Ha tenido conflictos?**

Sí  No

**7. Si es correcta la anterior, ¿con qué frecuencia?**

Siempre  Con frecuencia  Pocas veces  Una vez

**8. ¿Le resulta fácil comunicarse y trabajar con los empleados que se encuentran en las otras sedes?**

Sí  Un poco  No

**9. ¿Le resulta fácil comunicarse con sus compañeros?**

Sí  Un poco  No

**10. ¿Y con sus superiores?**

Sí  Un poco  No

**11. ¿Siente que su opinión es tomada en cuenta?**

Sí  Solo a veces  No

**12. ¿Cómo evalúa entre los siguientes ítems la comunicación con su superior? Marque con una cruz.**

Cuadro comunicación son superiores.



	En desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Medianamente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Favorece el buen clima laboral					
No favorece el buen clima laboral					
Escucha					
Empatía					
Genera sentimiento de pertenencia					
Crea un entorno motivador					
Contribuye a mi desarrollo profesional					
Es autoritario					
Solo se preocupa por su trabajo					

Fuente: elaboración propia

### 13. ¿Cómo evalúa la comunicación dentro de la Cooperativa “Sombra de Toro”?

**Marcar con una cruz**

Comunicación dentro de la organización.

	En	Bastante en	Medianamente	Bastante de	Totalmente
--	----	-------------	--------------	-------------	------------

	desacuerdo	desacuerdo	de acuerdo	acuerdo	de acuerdo
Completa y precisa para desarrollarme en mi trabajo					
Incompleta para desarrollarme en mi trabajo					
Llega siempre en tiempo y forma					

Fuente: elaboración propia

**14. ¿Cómo se informa de las novedades que suceden en la Cooperativa “Sombra de Toro”? Puede elegir más de dos.**

Comentarios de sus compañeros

Comunicaciones enviadas desde la dirección

Cartelera

E-mail

Reuniones

Otro \_\_\_\_\_

**15. ¿Identifica usted alguna herramienta que la organización utilice para mejorar la comunicación interna, por ejemplo organización de eventos, reuniones?**

( ) Sí ( ) No

**16. En caso de ser correcta ¿Me puede nombrar una más?**

---

**17. ¿Considera usted importante el uso de herramientas para mejorar la comunicación interna?**

Sí  No  Me es indiferente

**18. ¿Cuán satisfecho se encuentra usted con la comunicación interna empleada por la empresa?**

Muy satisfecho  Satisfecho  Poco satisfecho  Insatisfecho

**19. ¿Se generan rumores en la empresa?**

Sí  No

**20. Si es correcta, ¿Con qué frecuencia?**

Siempre  A veces  Muy pocas veces

**19. Describe qué es lo que más te gusta de la empresa.**

---

---

---

**20. Describe qué es lo que más te disgusta de la empresa.**

---

---

---

Anexo N° 8

Tabulación de datos de la encuesta:

1. Masculino: 19. Femenino: 7

2. Administración: 5. Asesorías: 7. Vendedores: 6. Empleados Barraca: 8

3. Muy Bueno: 21. Bueno: 5

4. Muy Bueno: 18. Bueno: 8

5. Muy Bueno: 24. Bueno: 2

6. SI: 6. NO: 20

7. Pocas veces: 6

8. SI: 4. Un poco: 7. NO: 15.

9. SI: 22. Un poco: 4

10. SI: 17. Un poco: 5. NO: 4

11. SI: 14. Solo a veces: 10. NO: 2

12. Favorece el buen clima laboral. Totalmente de acuerdo: 25. Bastante de acuerdo: 1

No favorece el buen clima laboral. En desacuerdo: 26

Escucha. Totalmente de acuerdo: 3. Bastante de acuerdo: 23

Empatía. Totalmente de acuerdo: 26

Genera sentimiento de pertenencia. Totalmente de acuerdo: 24. Bastante de acuerdo: 2

Crea un entorno motivador. Totalmente de acuerdo: 20. Bastante de acuerdo: 4.  
Medianamente de acuerdo: 2

Contribuye a mi desarrollo profesional. Bastante de acuerdo: 18. Medianamente de acuerdo: 4. Bastante en desacuerdo: 4.

Es autoritario. En desacuerdo: 26

Solo se preocupa por su trabajo. En desacuerdo: 26

13. Completa y precisa para desarrollarme en mi trabajo. Bastante de acuerdo: 23.  
Medianamente de acuerdo: 3.

Incompleta para desarrollarme en mi trabajo. En desacuerdo: 25. Medianamente de acuerdo: 1

Llega siempre en tiempo y forma: Totalmente de acuerdo: 2. Bastante de acuerdo: 18. Medianamente de acuerdo: 4.

14. Comentarios de sus compañeros: 26. Comunicaciones enviadas desde la dirección: 18. Cartelera: 2. E-mail: 26. Reuniones: 5. Otros: 0.

15. SI: 3. NO: 23

16. Mail: 1. Teléfono: 2

17. SI: 9. NO: 5. Me es indiferente: 12

18. Muy satisfecho: 6. Satisfecho: 16. Poco satisfecho: 4

19. SI: 18. NO: 8

20. Siempre: 1. A veces: 10. Pocas veces: 7

21. Compañerismo: 19. Buen clima laboral: 6. Capacitaciones: 1

22. Trabajo rutinario: 10. Localidad pequeña: 3. No contesto: 13

### Tabla análisis encuesta

Variable	Categoría	Código	Moda
Numero de sujetos	26	26	
Genero	Masculino	19	Masculino
	Femenino	7	
Área laboral	Administración Asesorías	5	Empleados Barraca
	Vendedores	7	
	Empleados Barraca	6	
		8	
Relación con la Cooperativa Sombra	Muy Buena	21	Muy buena

de Toro	Buena	5	
	Regular	0	
	Mala	0	
	Muy mala	0	
Relaciones con sus superiores	Muy buena	18	Muy buena
	Buena	8	
	Regular	0	
	Mala	0	
	Muy mala	0	
Relaciones con sus pares	Muy buena	24	Muy buena
	Buena	2	
	Regular	0	
	Mala	0	
	Muy mala	0	
Conflictos	Sí	6	No
	No	20	
Frecuencia en los correctos	Siempre	0	Pocas veces
	Con frecuencia	0	
	Pocas veces	6	
	Una vez	0	
Facilidad de comunicación y	Sí	4	No

trabajo con colegas de otras sedes	Un poco	7	
	No	15	
Facilidad para comunicarse con compañeros	Sí	22	Si
	Un poco	4	
	No		
Facilidad para comunicarse con superiores	Sí	17	Si
	Un poco	5	
	No	4	
Opinión tenida en cuenta	Sí	14	Si
	Solo a	10	
	No	2	
Informe de las novedades que suceden en la Cooperativa "Sombra de Toro" (+2 opciones)	Comentarios de sus compañeros	26	Comentarios de sus compañeros
	Comunicaciones enviadas desde la dirección	18	
	Cartelera	2	
	E-mail	26	
	Reuniones	5	
Identificación de herramientas de comunicación interna	Sí	3	No
	No	23	
Otras herramientas	Mail	1	Teléfono

	Teléfono	2	
Importancia el uso de herramientas	Sí	9	Me es indiferente
	No	5	
	Me es indiferente	12	
Nivel de satisfacción con la comunicación interna empleada	Muy satisfecho	6	Satisfecho
	Satisfecho	16	
	Poco satisfecho	4	
	Insatisfecho	0	
Rumores en la empresa	Sí	18	Sí
	No	8	
Frecuencia de los mismos	Siempre	1	A veces
	A veces	10	
	Muy pocas veces	7	
Describe qué es lo que más te gusta de la empresa	Compañerismo	19	Compañerismo
	Buen clima laboral	6	
	Capacitaciones	1	
Describe qué lo que más te disgusta de la empresa.	Trabajo rutinario	10	Trabajo rutinario
	Localidad pequeña	3	
	No contesto	13	

Fuente: elaboración propia

¿Cómo evalúa entre los siguientes ítems la comunicación con su superior?



	<b>Categoría</b>	<b>Código</b>	<b>Moda</b>
Favorece el buen clima laboral	Totalmente de acuerdo	25	Totalmente de acuerdo
	Bastante de acuerdo	1	
No se favorece el buen clima laboral	En desacuerdo	26	En desacuerdo
Se escucha	Totalmente de acuerdo	3	Bastante de acuerdo
	Bastante de acuerdo	23	
Hay empatía	Totalmente de acuerdo	26	Totalmente de acuerdo
Genera sentimiento de pertenencia	Totalmente de acuerdo	24	Totalmente de acuerdo
	Bastante de acuerdo	2	
Crea un entorno motivador	Totalmente de acuerdo	20	Totalmente de acuerdo
	Bastante de acuerdo	4	
	Medianamente de acuerdo	2	
Contribuye a mi desarrollo profesional	Bastante de acuerdo	18	Bastante de acuerdo
	Medianamente de acuerdo	4	
	Bastante en desacuerdo	4	
Es autoritario	En desacuerdo	26	En desacuerdo
Solo se preocupa por su trabajo	En desacuerdo	26	En desacuerdo

Fuente: elaboración propia

¿Cómo evalúa la comunicación dentro de la Cooperativa “Sombra de Toro”?

	<b>Categoría</b>	<b>Código</b>	<b>Moda</b>
Completa y precisa para desarrollarme en mi trabajo	Bastante de acuerdo	23	Bastante de acuerdo
	Medianamente de acuerdo	3	
Incompleta para desarrollarme en mi trabajo	En desacuerdo	25	En desacuerdo
	Medianamente de acuerdo	1	
Llega siempre en tiempo y forma	Totalmente de acuerdo	2	Bastante de acuerdo
	Bastante de acuerdo	18	
	Medianamente de acuerdo	4	

Fuente: elaboración propia

## **BIBLIOGRAFÍA**

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Primera Edición. Editorial Gesbiblo: España

Avilia Lammertyn, R. (1999). *RR.PP. Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora*. Tercera Edición. Editorial Revista Imagen: Buenos Aires, Argentina.

Barquero Cabrero J., Pérez Sena R., Barquero Cabrero M. (2010). *Dirección estratégica de relaciones públicas*. Editorial Profit: Barcelona, España.

Bartoli A. (1992). *Comunicación y Organización*. Editorial Paidós: Buenos Aires, Argentina.

Bernays, E. L. (1990). *Los años últimos: radiografía de las Relaciones Públicas*. Barcelona. Editorial ESRP-PPU: Barcelona.

Black, S. (2000). *ABC de las Relaciones Públicas*. Ediciones Gestión 2000: Barcelona, España.

Capriotti, P. (1992). *La imagen de la empresa – Estrategia para una comunicación integrada*. Editorial Ateneo: España.

Castillo Esparcia, A. (2009). *Relaciones públicas: teoría e historia*. Editorial UOC: Barcelona

Chiang Vega, M., Martín Rodrigo, M., Núñez Partido, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Primera Edición. Editorial: [Universidad Pontificia Comillas](#): Madrid, España.

[Coop. Sombra de Toro Ltda.](#) (08 [de septiembre de 2016](#)). La Cooperativa "Sombra de Toro" presente en Simposio Valor Ganadero-ACA. Recuperado de: <https://www.facebook.com/SombraDeToro/photos/a.1484261138543607.1073741829.1471660559803665/1592577587711961/?type=3&theater>

[Coop. Sombra de Toro Ltda.](#) (18 de agosto de 2016). Jornada A.C.E.R para Productores en marcha!!!. Recuperado de:

<https://www.facebook.com/SombraDeToro/posts/1584519115184475>

[Coop. Sombra de Toro Ltda.](#) (18 de marzo de 2016). A Campo Abierto 2016 Carhue!!! Fotos de la recorrida por las estaciones de Trigo, Girasol, Maiz, Soja, Sorgo, Protección de Cultivos, Nutrición Animal y Pentasiló Aca. Recuperado de: <https://www.facebook.com/SombraDeToro/posts/1529344870701900>

Di Génova, A. (2016) *Manual de Relaciones Públicas e Institucionales: estrategias y tácticas relacionales y de comunicación*. Segunda Edición. Editorial: Ugerman: Buenos Aires, Argentina.

Gan, F., Berbel, G. (2012). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Editorial UOC: Barcelona.

Gan, F., Triginé, J. (2012). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Editorial Ediciones Díaz de Santos: Madrid.

Grunig, J. E., Hunt, T. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. Editorial Gestión 2000: Barcelona.

Hernández Sampieri, R., Fernández C., Baptista Lucio P. (2003). *Metodología de la Investigación*. Tercera Edición. Editorial: Mc Graw Hill: México.

Miguez Gonzalez, M. (2010). *Los públicos en las relaciones públicas*. Primera Edición. Editorial: UOC: Barcelona, España.

Rodríguez, A., Plazas, E., Páramo, D. (2011). *Cultura organizacional y estilos de dirección orientados al mercado*. Segunda Edición. Editorial Ecoe Ediciones: Bogotá, Colombia.

Salla García, J. y Ortega Soriano, J. (2008). *Plan estratégico de Relaciones Públicas*. Primera Edición. Editorial: JM Bosch Editor: España.

Sriramesh, K., Verèiè, D. (2013). *Relaciones Públicas globales: teoría, investigación y práctica*. Editorial UOC: Barcelona.

Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas*. Primera Edición. Editorial de las Ciencias: Buenos Aires, Argentina.

Watzlawick, P., Beavin, J. & Bavelas, J. (1981). *Teoría de la comunicación humana: interacciones, patologías y paradojas*. Editorial Harder: Barcelona.

Wilcox, D. (2012). *Relaciones Públicas: estrategias y tácticas*. 10º edición. Editorial Pearson Educación: Madrid.

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



**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:

<b>Autor-tesista</b> <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Muzi Timi María Victoria
<b>DNI</b> <i>(del autor-tesista)</i>	34751874
<b>Título y subtítulo</b> <i>(completos de la Tesis)</i>	Gestión estratégica de la comunicación interna de la cooperativa agrícola, ganadera e industrial "Sombra de Toro" Ltda.
<b>Correo electrónico</b> <i>(del autor-tesista)</i>	mvictoriamuzi@hotmail.com
<b>Unidad Académica</b> <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21
<b>Datos de edición:</b> <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:

<b>Texto completo de la Tesis</b> <i>(Marcar SI/NO)<sup>[1]</sup></i>	SÍ
<b>Publicación parcial</b> <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 Fecha:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Firma autor-tesista**

\_\_\_\_\_  
**Aclaración autor-tesista**

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:  
\_\_\_\_\_ certifique 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.