

Agradecimientos

Quiero aprovechar estas palabras para agradecer a principalmente a mi familia, a mis padres y hermanas, a Vera y a Nicolás, porque desde el comienzo estuvieron presente empujándome y acompañándome a seguir estudiando. Estando siempre presente, dedicándome su apoyo incondicional, siendo mis fuerzas, mi sostén y norte para que hoy pudiera terminar. Les quiero agradecer también por darme la mano cuando más lo necesite y cuando el camino se puso difícil, estuvieron ahí para prestarme el apoyo y aliento que necesite.

Gracias por darme siempre ejemplos de perseverancia y constancia, por esforzarse por darme lo mejor que tenían y por sobre todas las cosas por mostrarme el valor para salir adelante siempre.

A mis papás, por darme la posibilidad de estudiar y por el esfuerzo increíble que han hecho para que yo pudiera llegar a donde estoy, por la paciencia y acompañamiento e inmenso cariño.

A mis hermanas, Magda y Paula que me apoyaron a ciegas en cada momento de mi carrera, que me alentaron y me aconsejaron siempre.

A Nico, que también estuvo desde el principio acompañándome y aguantándome en mis malos momentos...

Y a una de las personas más importante, Vera Amparo, una pequeña gigante, que desde que llegó me transmitió toda la fuerza y ánimo posible... Gracias

Sólo el amor de ustedes ha conseguido que yo haya logrado alcanzar mis metas. Esta meta, la que hoy está por culminar se las debo a ustedes Graciela, Juan Carlos, Magdalena, Paula, Verita Y Nicolás, GRACIAS por no dejarme decaer en esos momentos más difíciles.

Por otro lado agradecer a mis tutores Diego y Rubén por el acompañamiento, compromiso, paciencia y por las palabras de aliento que desde un principio me brindaron.

Gracias a mis papás por apoyarme en la decisión de estudiar esta carrera y cada uno de ustedes por estar presente siempre, por formar parte de este camino que recién está por comenzar...

Resumen

El presente trabajo final de graduación tiene como objetivo el diseño de un proyecto de aplicación. El mismo intenta ofrecer una visión que dé cuenta de la importancia que tiene el correcto desarrollo y uso de la comunicación interna en las organizaciones actuales, para optimizar la productividad de la organización.

A partir del relevamiento realizado en una empresa de agroservicios, se detecta la necesidad de mejorar la comunicación interna de dicha organización, para lo cual se desarrollará un taller, el cual consta de 5 encuentros, de una hora y media de duración cada uno, a desarrollarse en el transcurso de 45 días. Los destinatarios del mismo, serán todos aquellos empleados de la organización que estén interesados en participar.

PALABRAS CLAVES: COMUNICACIÓN INTERNA- ORGANIZACIONES- MEJORA

Abstract

The objective of this final graduation paper is to design an application project. It tries to offer a vision that shows the importance of the correct development and use of internal communication in today's organizations, in order to optimize the productivity of them.

Based on the survey carried out in an agro-services company, the need to improve internal communication of this organization is detected, for which a workshop will be developed, which will consist of 5 meetings, lasting an hour and a half each for 45 days. Those affected by the meetings will be all those employees who are interested in participating.

KEY WORDS: INTERNAL COMMUNICATION – ORGANIZATIONS – IMPROVEMENT

Índice

- Introducción.....	Pág. 1
- Antecedentes.....	Pág. 4
- Objetivos.....	Pág. 8
- Objetivo General.....	Pág. 8
- Objetivos Específicos.....	Pág. 8
- Marco Teórico.....	Pág. 9
- Capítulo 1: Organización.....	Pág. 9
- Capítulo 2: Comunicación.....	Pág. 41
- Capítulo 3: Taller.....	Pág. 69
- Relevamiento Institucional.....	Pág. 74
- Presentación de la organización de agroservicios.....	Pág. 74
- Infraestructura.....	Pág. 78
- Recolección de datos.....	Pág. 82
- Técnicas e instrumentos.....	Pág. 82
- Procedimientos.....	Pág. 83
- Población y Muestreo.....	Pág. 84
- Consideraciones Éticas.....	Pág. 84
- Análisis de Datos.....	Pág. 86
- Síntesis de la entrevista realizada al apoderado.....	Pág. 86
- Síntesis de la entrevista realizada a los empleados...	Pág. 87
- Análisis FODA.....	Pág. 88
- Fundamentación de la demanda.....	Pág. 90

- Proyecto de Aplicación Profesional.....	Pág. 91
- Metodología.....	Pág. 91
- Descripción del taller.....	Pág. 93
- Objetivos del Taller.....	Pág. 93
- Objetivo General.....	Pág. 93
- Objetivos Específicos.....	Pág. 93
- Análisis de factibilidad.....	Pág. 94
- Programa 1: ¡Aprendiendo Sobre Comunicación Interna!..	Pág. 97
- Táctica 1: Comunicación Interna.....	Pág. 98
- Táctica 2: De presentación de los participantes..	Pág. 103
- Táctica 3: Percepción de la comunicación de la organización.....	Pág. 104
- Táctica 4: Chocotorta.....	Pág. 105
- Táctica 5: Talleres Semestrales Interdepartamentales	Pág. 106
- Programa 2: Eliminando Muros De Comunicación.....	Pág. 107
- Táctica 1: Bienvenida.....	Pág. 108
- Táctica 2: Muro comunicacional.....	Pág. 108
- Táctica 3: Estilos de comunicación del jefe.....	Pág. 109
- Táctica 4: Desayunos de Trabajos entre los jefes y sus colaboradores	Pág. 111
- Programa 3: Ser Competente En La Comunicación institucional.....	Pág. 114
- Táctica 1: Bienvenida.....	Pág. 115

- Táctica 2: Reto de entregar el sobre.....	Pág. 115
- Táctica 3: Feedback	Pág. 117
- Táctica 4: El paragua de la asertividad.....	Pág. 120
- Táctica 5: Comunicación Asertiva.....	Pág. 125
- Táctica: 6: Micro red de facilitadores.....	Pág. 127
- Táctica: 7: Premiar públicamente a quien realice una propuesta de mejoramiento	Pág. 128
- Evaluación de la implementación del taller.....	Pág. 129
- Evaluación de Impacto.....	Pág. 132
- Diagrama de correlación.....	Pág. 133
- Presupuesto	Pág. 134
- Diagrama De Gantt	Pág. 135
- Evaluación global del plan.....	Pág. 136
- Consideraciones Finales.....	Pág. 137
- Bibliografía.....	Pág. 142
- Anexos.....	Pág. 146
- Anexo N° 1.....	Pág. 146
- - Guía de Preguntas a apoderada de la empresa.....	Pág. 146
- - Guía de Preguntas para los empleados.....	Pág. 147
- Anexo N° 2.....	Pág. 148
- - Modelo de consentimiento Informado de participación en la Investigación.....	Pág. 148
- Anexo N° 3.....	Pág. 150

-	Consentimiento Informado de participación en la investigación firmado por la apoderada de la empresa.....	Pág.150
-	Anexo N° 4.....	Pág. 151
-	Modelo de Carta Informativa sobre el Consentimiento Informado para Participantes de Investigación.....	Pág. 151
-	Anexo N° 5.....	Pág. 151
-	Entrevista realizada a la apoderada de la empresa.....	Pág. 151
-	Anexo N° 6.....	Pág. 158
-	Entrevistas realizadas a los empleados	Pág. 158

Índice De Tabla

- Tabla 1 – Matriz Foda.....	Pág. 104
- Tabla 2 – Encuesta sobre desayuno de jefe y colaborador.	Pág. 128
- Tabla 3 – Test sobre Feedback.....	Pág. 134
- Tabla 4 – Planilla de Registro para evaluar la asertividad de los personajes.....	Pág. 138
- Tabla 5 – Diagrama de Correlación.....	Pág. 147
- Tabla 6 – Presupuesto.....	Pág. 148
- Tabla 7 – Diagrama de Gant.....	Pág. 149
- Tabla 8 – Evaluación Global del Plan.....	Pág. 150

Introducción

Actualmente vivimos en un mundo interconectado, de cultura digital, que nos permite conectarnos con personas de diferentes lugares. Las organizaciones, no son ajenas a esta situación, están insertas en un medio en donde les exige constantemente cambios y transformaciones para mantenerse actualizadas y poder competir en el mercado.

Una época caracterizada por el avance cada vez mayor de las tecnologías y de la globalización, a las organizaciones el reto que les toca enfrentar en la actualidad, es el desarrollo de la herramienta estratégica de comunicación, para desarrollarse y sobrevivir ante tal competencia. (Nayeli Sarai, 2015)

Se entiende como comunicación organizacional “al conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. (García, 2012)

La comunicación interna es una herramienta importante para la transmisión de la cultura, valores, objetivos, metas, misión y visión de la organización, y así poder facilitar el trabajo diario. Como plantea, el periodista Díaz- Meco, en su blog: “la comunicación interna siempre ha sido necesaria, pero en el entorno actual se hace imprescindible” (Díaz- Meco, 2015)

Ante lo cual es necesario un cambio de mentalidad, en donde las organizaciones se inclinen por sus clientes internos, que le permita su colaboración, que se considere a la comunicación interna como una herramienta para mejorar, que ésta sea pensada como una verdadera inversión.

Es muy importante establecer una correcta comunicación, para que los empleados sean capaces de trabajar en armonía con los objetivos y metas de las empresas, para ello, la misma debe fluir en todos los sentidos. Es por eso que las personas que integran las organizaciones deben estar comunicadas de manera eficaz, clara, veraz y eficiente.

El desarrollo de una buena comunicación en las organizaciones es de vital importancia ya que si el mensaje o la información que se quiere transmitir no es entendible o no se transmite a tiempo o directamente no se transmite, este puede causar una serie de malinterpretaciones que pueden llevar a la empresa a desmoronarse.

Por todas estas reflexiones, que en el marco del Trabajo Final de Graduación de la carrera Lic. en Psicología de la Universidad Siglo 21, se eligió realizar un Proyecto de Aplicación Profesional (PAP).

El mismo es realizado en una empresa de agroservicios, ubicada en la ciudad de Río Cuarto, Córdoba, Argentina. Donde abordará como temática estrategias para mejorar la comunicación interna.

El trabajo se encuentra estructurado de la siguiente forma, en primer lugar se aborda el planteamiento del problema, junto con su objetivo general y objetivos específicos del trabajo para dar respuesta a la problemática planteada.

En un segundo lugar, se presenta el marco teórico que busca dar respuesta desde la teoría a la problemática identificada.

En tercer lugar, se expone la metodología, donde se presentan instrumentos que se utilizaron para recabar información, la cual se filtró por medio de una Matriz Foda y a través de ella se pudo identificar la problemática.

Y por último y cuarto lugar, se expone y se desarrollan la propuesta para resolver la problemática identificada.

Antecedentes

El trabajo realizado por Rios, E., Vázquez, Pacheco, V y Román, C. (2009) trata de la realización de un relevamiento institucional, por medio de entrevistas a trabajadores y propietarios de la Fábrica de Maribelly Jeans en México, de las cuales surge una demanda, la cual es la necesidad de implementar estrategias de comunicacionales, es decir, un Plan Estratégico de Comunicación Interna.

Los instrumentos utilizados para recabar datos de los trabajadores, fue un cuestionario con preguntas cerradas, que abarcan desde el punto de vista que tienen los empleados en cuanto a su trabajo, la comunicación que tienen con sus patrones, si se encuentran a gusto con su labor y con la recompensa que obtienen por esta.

Los resultados en cuanto a comunicación, revelan que aunque los empleados tienen buena relación con sus jefes, se debe trabajar en ella para mantener esta buena relación. Otros de los resultados fueron, que los trabajadores no tienen expectativas a largo plazo por falta de motivación y que la única motivación que tienen es económica.

De los resultados obtenidos, en cuanto a liderazgo fueron, que los trabajadores sienten que los jefes se preocupan por orientarlos de manera correcta y que la relación que tienen ellos es buena y de confianza.

También se visualizó que los trabajadores se sienten a gusto con el ambiente laboral en el que trabajan.

En cuanto a las entrevistas realizadas a los propietarios se puede visualizar que ellos mismos se encargan de capacitar a los trabajadores, para disminuir errores y así generar una relación de confianza desde el principio. Sin embargo, ellos revelan, que aunque se preocupen tanto laboral como personalmente por sus empleados estos no se sienten parte del taller. Si bien se esfuerzan por encontrar otros beneficios para sus empleados, con el fin de que se sientan más comprometidos con su trabajo.

De estos cuestionarios y entrevistas surge la necesidad de implementar estrategias comunicaciones, es decir, un Plan Estratégico de Comunicación Interna.

El siguiente trabajo, fue realizado por Cela Espinoza, Luis Felipe en el año 2013, en la ciudad de Ecuador Quito.

Este trabajo se basó en buscar falencias comunicativas en Inscora, es una empresa privada que se dedica a brindar servicios de medicina y seguridad ocupacional.

Los instrumentos utilizados para el relevamiento a la empresa fueron, encuestas y entrevistas. La encuesta, se realizó a los colaboradores de la empresa, mientras que la entrevista se realizó a 8 empleados de diferentes áreas.

La encuesta se conformó por 15 preguntas con respuesta de opción múltiple y el tema central comprende la comunicación organizacional que maneja Inscora.

Las entrevistas se hicieron con el objetivo de recolectar información cualitativa de la situación actual de la empresa, referente al tema de comunicación organizacional para establecer lineamientos estratégicos de comunicación para la elaboración del plan de comunicación.

Los resultados obtenidos de los instrumentos utilizados, fueron: se refleja un nivel bajo en reconocimiento de manuales de procedimientos, políticas, etc. No existe motivación para los colaboradores. La Empresa tiene una comunicación interna deficiente, los canales de comunicación interna son reducidos. No hay suficiente confianza entre jefes y colaboradores, por lo que ocasiona nivel tenso entre ellos. No existe un sentido de pertenencia por parte de los colaboradores. La comunicación Interna de Inscora fluye de manera informal, los únicos canales que utilizan es el correo interno y cartelera, a la cual no se le presta mucha atención, se utiliza medio oral para comunicarse. Los colaboradores se sienten desinformados en ciertos momentos y se enteran por otras vías informales, la situación de la empresa.

Ante estas falencias comunicativas, lo que se busca incorporar es una Plan de Comunicación para la Empresa Inscora S.A.

Otra de las investigaciones que se tuvo en cuenta para el siguiente trabajo, es la llevada a cabo por Camacho, A. M., Arroyave, I. K. (2010) en Santa Marta Colombia.

El diseño de investigación fue no experimental. La población y la muestra, fueron los empleados y directivos de Dinissan Santa Marta. La misma está conformada por 17 empleados de dicha organización.

El objetivo de esta investigación fue observar la situación actual de la comunicación interna de la compañía y verificar su efectividad, para, proponer un plan de comunicaciones interna direccionado a la motivación de los empleados, con el fin de moldear o reestructurar los procesos de comunicación en la organización. Los instrumentos de recolección utilizados fueron: estudio exploratorio, técnica documental, técnica observacional, estrategia de seguimiento, encuesta y seguimiento de los empleados y directivos de Dinissan Santa Marta y un plan de comunicación interno.

Los resultados develan crisis en la comunicación interna de la empresa, generadas por la falta de organización y planificación frente a los mensajes y a los medios de comunicación interna que son usados hacia los empleados.

Frente a esto se diseña como propuesta de este trabajo, un plan de comunicaciones internas para la empresa Dinissan enfocado a la motivación de los empleados de la compañía.

Objetivos

Objetivo General

Mejorar la comunicación interna en una organización de agroservicios a través de un taller psicoeducativo.

Objetivos Específicos

- Promover el desarrollo estrategias comunicacionales para un buen manejo de la comunicación interna.
- Desarrollar las conceptualizaciones básicas sobre comunicación interna.
- Implementar desayunos de trabajo y carteleras para contribuir a eliminar muros en la comunicación.
- Implementar el uso del feedback y de la comunicación asertiva.
- Favorecer el uso de herramientas trabajadas en el taller, en la resolución de situaciones de la vida empresarial.

Marco Teórico

Capítulo 1: Organización

Actualmente las organizaciones para consolidar sus metas y objetivos de una tarea o proyecto requieren de una buena organización de las personas que en ella trabajan. En primer lugar, es importante destacar como aspecto fundamental, algunas definiciones de organización. Una de ellas es “la acción de organizar y conjunto organizado” (Bartoli, 1992, pág. 17)

Otra de las definiciones expuesta por Carlos Bonilla Gutierrez (1988) es, “el termino organización proviene del griego órganon, que significa instrumento; por lo tanto, podemos considerar a la organización como un medio para realizar algo” (Bonilla Gutiérrez, 1988, pág. 15)

También Ricardo Solana (1994), define a la organización como “un sistema social integrado por individuos y grupos que, bajo una determinada estructura y dentro de un contexto al que controlan parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes” (Solana, 1994, pág. 4)

Las organizaciones se caracterizan por vincular tres elementos, estos son: valores (objetivos de la organización), recursos y agentes (grupos y personas). Todos estos se encuentran relacionados en todas las actividades que la organización realiza. (Solana, 1994)

También es importante mencionar que concibe a la organización como un sistema abierto de relación e influencia con el ambiente. Por ejemplo, un grupo de personas que realiza actividades con los recursos necesarios, pero que no sabe cuál es el fin de dicha actividad, no constituye una organización. Lo mismo sucede con las personas que quieren cumplir determinados objetivos, pero que no tienen los medios para hacerlo, tampoco se está en presencia de una organización. Y lo último, pero lo más importante, aunque haya objetivos a cumplir con los recursos necesarios, sin individuos, no se puede lograr nada, por lo que tampoco se trata de una organización.

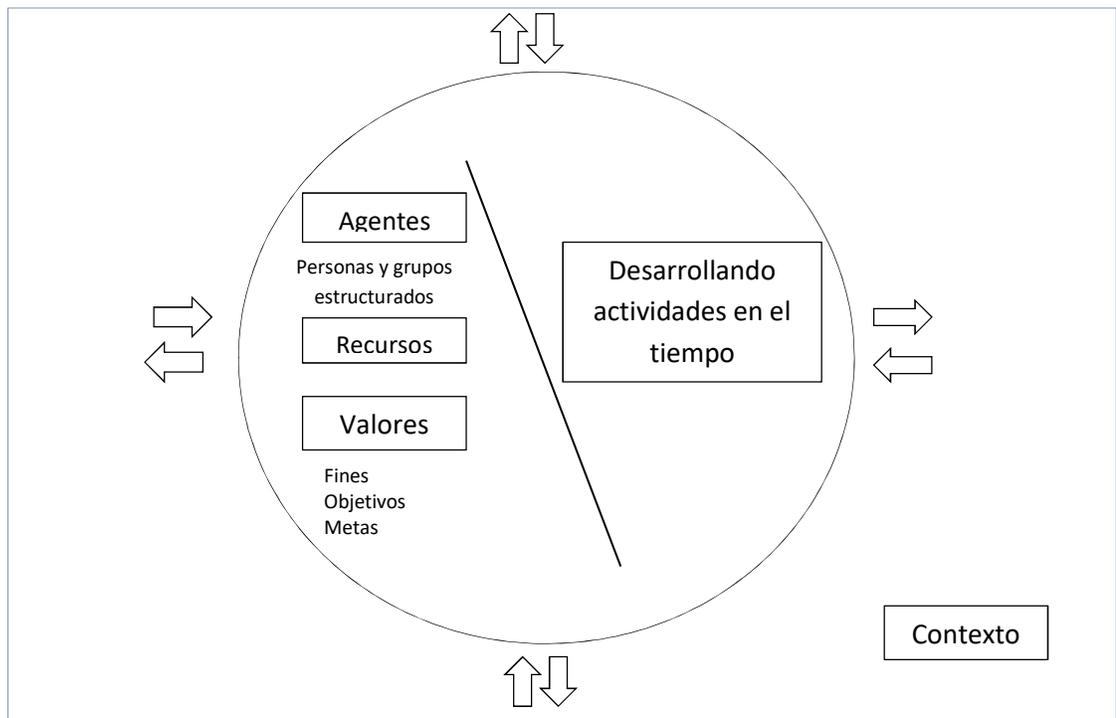


Figura 1: La organización concebida como un sistema social. Fuente: Solana, R (1994). Administración De Organizaciones. Buenos Aires. Ediciones Interoceanicas S.A

Otras de las definiciones de organización, que es importante mencionar, es la expresada por Robbins (2000): “una estructura o agrupación deliberada de personas para el logro de algún propósito específico” (Robbins, 2000, pág. 4)

En este caso Robbins (2000) lo que menciona es que cada organización tiene un fin específico y distintivo de las demás. También menciona que la misma está organizada por personas y que sin estas, no podría conformarse una organización como tal. Por último, toda organización tiene una estructura, para que los miembros puedan llevar a cabo sus actividades y para que las relaciones entre los miembros puedan percibirse con claridad. (Robbins, 2000)



Figura 2: Características de las organizaciones. Fuente: Robbins, S. (2000).

Administración. México. Ed. Pearson.

Esta definición puede relacionarse con la que expresa Chiavenato (2001) “Una organización es un sistema de actividades consciente, coordinadas, formada por dos o más personas, cuya cooperación recíproca, es esencial para su existencia”... “Una

organización existe cuando hay personas capaces de comunicarse, actuar conjuntamente para obtener objetivos en común” (Chiavenato I. , 2001, pág. 7)

Las organizaciones de la actualidad, poseen ciertas características: (Chiavenato I. , 2001)

- Complejidad, la cual es dada por el crecimiento de las organizaciones, junto con el crecimiento van surgiendo nuevos niveles jerárquicos y aumentan los niveles intermedios, dedicados a coordinar e integrar las labores de las personas.
- Anonimato, es decir, la importancia recae en las actividades que se realicen y no en el “quien”.
- Rutinas estandarizadas para llevar a cabo diferentes procesos y operaciones.
- Estructuras informales.
- Separar líneas de autoridad formal y competencias profesionales o técnicas.
- Tamaño de acuerdo a la cantidad de empleados. (Chiavenato I. , 2001, pág. 9)

Elementos de las organizaciones.

Las organizaciones, como menciona Chiavenato (2001), son sistemas, los cuales puede ser definido de la siguiente manera:

- Conjunto de elementos que componen un sistema.
- En interacción
- Que desarrollan una actividad
- Para lograr un objetivo, es decir, finalidad del sistema
- Trabajando con datos, energía o materia
- Interactuando con un ambiente
- Trabajando con la entrada de información, energía o materia. (Chiavenato I. , 2001)

Es por ello, que un sistema consta de cuatro elementos esenciales:

- Entradas o insumos (inputs) que recibe la organización del ambiente circundante, proporcionando los recursos necesarios para su alimentación y funcionamiento.
- Procesamiento u operación: se encarga de transformar las entradas en resultados. Cada subsistema se encarga de procesar cada recurso o insumo recibido por el sistema.
- Salidas o resultados: son el producto de la operación del sistema.
- Retroalimentación: acción de retorno, que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema. (Chiavenato I. , 2001)

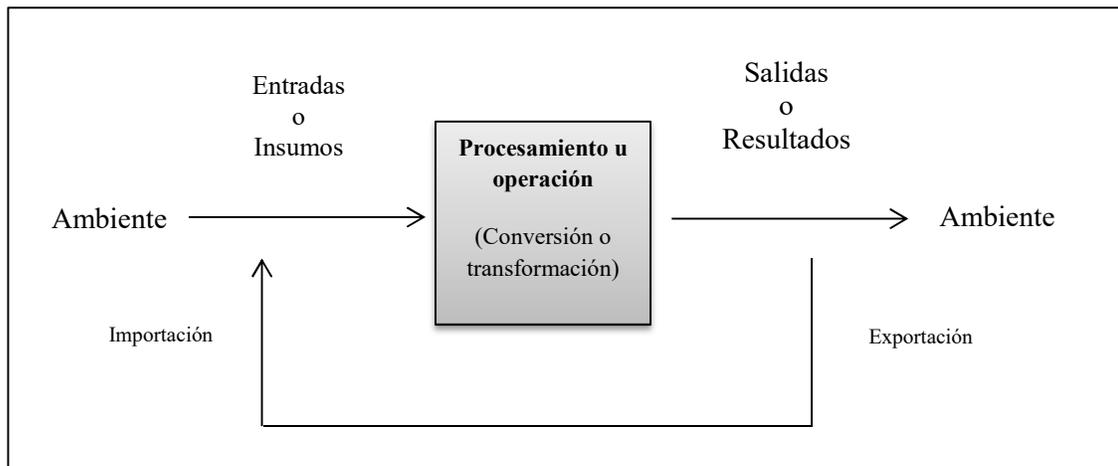


Figura 3: Teoría de los sistemas. Fuente: Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. Mexico: Mc Graw Hill.

En relación a esto, Katz y Kahn (1970) en Chiavenato (2001), desarrollan un modelo de organización, el cual está basado en la teoría de los sistemas. Según lo que presenta este modelo, las organizaciones presentan las características de los sistemas abiertos:

- Importación-transformación-exportación de energía: la organización obtiene los insumos del ambiente, los procesa y los transforma en productos acabados y los exporta.

- Los sistemas son ciclos de eventos: todo intercambio de energía tiene características cíclicas. El producto que la organización exporta hacia el ambiente sirve como fuente de energía para la repetición de actividades.
- Entropía negativa: es un proceso por el cual todas las organizaciones tienden al agotamiento, la desorganización, la desintegración. Para sobrevivir, los sistemas abiertos necesitan detener el proceso entrópico y reabastecerse de energía.
- Información como insumo, retroalimentación negativa y proceso de codificación: Los sistemas reciben inputs informativos que proporcionan indicios acerca del ambiente y de su propio funcionamiento, en relación con él.
 - o Mientras que el proceso de codificación hace que el sistema reaccione de modo selectivo, frente a señales con las que está sintonizando. La codificación es un sistema de selección de entradas que rechaza o acepta materiales y los asimila a la estructura.
- Estado de equilibrio y homeostasis dinámica: Los sistemas abiertos presentan siempre un estado de equilibrio: flujo constante de energía desde el ambiente externo y salida continua de productos del sistema, que mantiene constante la razón de intercambio de energía y las relaciones entre las partes.
- Diferenciación: multiplicación y elaboración de funciones que conllevan también la multiplicaciones de papeles y la diferenciación interna. Los patrones difusos y globales sustituyen por funciones más especializadas, jerarquizadas y altamente diferenciadas.

- Equifinalidad: Lo que plantea este principio es que partiendo de diferentes condiciones y por distintos caminos, un sistema puede alcanzar el mismo estado final.
- Límites o fronteras: la organización, como sistema abierto, presenta límites y fronteras, barreras entre el sistema y el ambiente, las cuales definen el radio de acción y el grado de apertura del sistema. (Chiavenato I. , 2001)

Las organizaciones se componen por la suma de actividades que realizan los individuos que la componen.

Es necesario que en estos momentos de cambios, cada organización pueda establecer su propia identificación, para diferenciarse de las demás empresas que están en el mercado.

Para poder lograr esto, las organizaciones se diferencian de las demás con una serie de elementos y estrategias. Uno de ellos es la Misión, es un enunciado que sintetiza la razón de ser, es decir, el motivo de su existencia. Mediante este enunciado la organización define cuál es su función básica a desempeñar en un entorno determinado.

Según Ferrel y Hirt (2011) “La misión de una organización es un propósito general. Responde a la pregunta ¿Qué se supone que hace la organización? (Ferrel & Hirt, 2004, pág. 211)

La visión por otro lado, se refiere al estado en que la organización quiere verse a largo plazo. Fleitman (2000), la define como “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y estímulo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”. (Fleitman, 2000, pág. 283). Esta engloba las aspiraciones del director general y para lograr estas aspiraciones, las acciones de las personas que allí trabajen, estarán dirigidas a ella. (Fleitman, 2000)

Otro de los elementos importantes y que no deben faltar dentro de una organización son los valores, los cuales pueden ser definidos como cimientos de la cultura organizacional y como un conjunto de principios, creencias y todos aquellos mecanismos sutiles que condicionan o normalizan el comportamiento de las personas que forman parte de la organización. Proporcionando un sentido de dirección común para todas las personas y establecer directrices para su compromiso diario. (Deal & Kennedy, 1986)

Los valores condicionan las actitudes, conductas y actividades de las personas que conforman la organización, posibilitando su cumplimiento y permitiendo el desarrollo de las relaciones entre los trabajadores y con el medio exterior. Los valores son elementos motivadores e incrementan el sentido de pertenencia hacia la organización. (Deal & Kennedy, 1986)

En estos tiempos los jefes, deben ser personas creadoras y trasmisoras de valores, deben ser agentes de cambio; como facilitadores y motivadores y no como simples controladores de personas. Deben inculcar, desarrollar y profundizar en los

trabajadores valores fundamentales para la organización, ya que no es posible que un trabajador al incorporarse posea totalmente lo que se necesita.

En relación a lo anteriormente expresado, una organización no puede ser definida sin tener en cuenta el medio social en el cual está inserta, ya que éste la determina y es determinado por la organización, conformado sistemas sociales con personalidad y cultura propia. (Solana, 1994)

Chiavenato (2001) menciona, que las organizaciones poseen los componentes mencionados anteriormente para alcanzar un objetivo particular, este último, el autor lo define como: “los puntos hacia los cuales la empresa encamina su energía y recursos, son metas colectivas, que representan aspectos socialmente significantes. Estos sirven como elementos que legitiman la acción” (Chiavenato I. , 2001, pág. 30). Estos tienen diferentes funciones, señalar la orientación de las actividades de la empresa, constituyendo una fuente de legitimidad que justifica las actividades y también sirviendo como unidad de medida para verificar y comparar la productividad de la empresa. (Chiavenato I. , 2001)

Es por ello que otro elemento importante dentro de las organizaciones es la cultura organizacional. Esta, es definida, como el conjunto de normas, hábitos, valores, modos de pensar, sentir, actuar que son compartidos por las personas y/o grupos que conforman la institución y que al ser asumidas y compartidas por estas, sirven para hacer de ella, una comunidad diferenciada y específica. También este

conjunto, sirve para controlar la forma en que la organización interactúa con el propio entorno y entre ellos mismos. (Chiavenato I. , 2009)

La identidad corporativa, elemento que conforma una organización, entendida como aquello que diferencia a una organización de todas las demás y responde a la pregunta ¿Cómo es? (Chiavenato I. , 2009)

Otro de los componentes fundamentales en la empresa, es el organigrama. El cual es “una traducción escrita de la distribución de autoridad y responsabilidad en el seno de una empresa” (Bartoli, 1992, pág. 24) Es una representación gráfica de la estructura y de los flujos de comunicación de una organización. (Bartoli, 1994)

Las organizaciones están compuestas por personas, y para un mejor funcionamiento de estas dentro de la organización, es importante mencionar lo que desarrolla Chiavenato (2001), acerca de la administración de recursos humanos, la cual consiste en poder coordinar e integrar los recursos organizacionales para lograr los objetivos definidos.

Para lograr los objetivos, cuentan con recursos, los cuales son medios para lograrlos. Hay diferentes recursos, según, como lo clasifica Chiavenato (2001).

-Recursos Físicos: Necesarios para efectuar las operaciones básicas de la organización.

- Recursos Financieros: Flujo de dinero disponible de la organización.

-Recursos Humanos: Personas que integran la organización, se caracteriza por ser un recurso dinámico y el cual decide qué hacer con los demás recursos.

-Recursos Mercadológicos: Medios por los cuales las organizaciones se ponen en contacto con los clientes.

-Recursos Administrativos: Medios con los cuales se organizan todas las actividades. (Chiavenato I. , 2009)

La definición de organización que menciona Chiavenato (2001), “toda organización es un sistema” (Chiavenato I. , 2001, pág. 7) , se puede relacionar con lo que plantean Werther y Davis, cuando variadas actividades se unen forman un sistema, y éste se conforma de distintas partes que se relacionan e interactúan entre sí, como lo son las diversas áreas y/o departamentos. (Werther & Davis, 1991)

Uno de ellos es el departamento de recursos humanos o de personal, y su objetivo general es el mejoramiento de la productividad que llevan a cabo los recursos humanos. Al mismo tiempo, tiene objetivos específicos, los cuales son parámetros para medir acciones llevadas a cabo por el departamento de recursos humanos. Ellos, son: (Werther & Davis, 1991)

- Objetivos Funcionales: mantener la contribución de los recursos humanos, en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía.
- Objetivos Individuales: ayudar a cumplir las metas y proyectos individuales que cada persona tiene dentro de la organización.
- Objetivos Sociales: se plantea asistir a las necesidades y demandas de carácter social.
- Objetivos de la organización: se debe tener en cuenta que el ámbito de responsabilidad del departamento de recursos humanos es solo una parte de la organización. (Werther & Davis, 1991)

Para lograr los objetivos antes mencionados, el departamento de recursos humanos, tiene como actividades, es decir, acciones que se emprenden para mantener la fuerza laboral adecuada, como lo son: obtener, desarrollar, evaluar, utilizar,

mantener, tanto la calidad como el número de personas para aportar a la organización una apropiada fuerza laboral.

Chiavenato, considera al área de recursos humanos como un medio para que la organización alcance su eficacia, a través del trabajo de las personas, generando condiciones laborales favorables. En relación a esto, plantea que administrar correctamente los recursos humanos, es una responsabilidad compartida por toda la organización, se la considera una responsabilidad de línea (cada jefe administra el personal que trabaja en su área) y a su vez es una función de staff (cumple la función de asesor, consultor, consejero para cada jefe) (Chiavenato I. , 2001)

Pero dicha área, para poder cumplir la función de asesor, consultor, consejero dentro de la organización, se subdividen en áreas de acuerdo a las funciones específicas o procesos que lleven a cabo. (Werther & Davis, 1991)

Desde Chiavenato, se denomina, de la siguiente manera:

Proceso	Objetivo
Provision	Quien ira a trabajar en la organización
Aplicacion	Que haran las personas trabajando en la organización
Mantenimiento	Como mantener a las personas en la organización
Desarrollo	Como preparaar y desarrollar a las personas
Seguimiento y control	Como saber quienes son y que hacen las personas

Figura 4: Subsistemas de Recursos Humanos. Fuente: Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. Mexico: Mc Graw Hill.

Estos procesos no siguen un orden establecido, ni se relacionan de una única manera ya que varían de acuerdo a la organización y dependen de diferentes factores que pueden surgir en ese momento (Chiavenato I. , 2001)

Cuando las organizaciones crecen y como consecuencia aumentan su número básico de empleados, se pone en marcha la planeación de recursos humanos, la cual, se encarga de prever las necesidades futuras del personal. (Werther & Davis, 1991)

Luego de planear los recursos humanos necesarios, se procede a la investigación y análisis del mercado de recursos humanos, éste está conformado por el conjunto de individuos aptos para el trabajo en determinado lugar y época. Es un sector de la población que está en condiciones de trabajar y/o trabajando. (Chiavenato I. , 2001) Es decir, el reclutamiento de personas, el cuál es un proceso que se encarga

de atraer los candidatos potenciales a la empresa para que puedan ocupar cargos dentro de ella. Para lograr esto, es necesario que se identifique, se seleccione y mantenga adecuadamente las fuentes que pueden utilizarse para encontrar candidatos que tengan probabilidades de cumplir con los requisitos preestablecidos por la organización.

(Chiavenato I. , 2001)

El proceso de reclutamiento comienza cuando el reclutador identifica las vacantes, mediante la planeación de Recursos Humanos o por pedido del jefe del área, oficializándose con la solicitud de empleado o solicitud de personal, y luego se remite a la información que brindan las descripciones de puestos, los cuales, son instrumentos esenciales porque dan información básica sobre las funciones y responsabilidad de las vacantes. Luego se trata de identificar y captar a los candidatos capacitados para llenar las vacantes. (Werther & Davis, 1991) Hay varias formas de reclutamiento:

(Chiavenato I. , 2001)

- Reclutamiento Interno: Se presenta una vacante, la cual se intenta llenar con la reubicación de alguno de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos como promoción (movimiento diagonal).

Exige el conocimiento previo de una serie de datos e informaciones relacionadas con los otros subsistemas como por ejemplo, resultados de las evaluaciones de desempeño del candidato, análisis y descripción del cargo actual, etc.

Para poder realizar un reclutamiento de este tipo, es necesario una intensa y continua coordinación e integración del área de reclutamiento con las demás áreas de la empresa.

- Reclutamiento Externo: Cuando hay una vacante, y se intenta ocupar con personas externas a la organización. Para ello, la organización se encarga de enfocar y divulgar la existencia de una oportunidad de trabajo, a las fuentes de recursos humanos más adecuadas.
- Reclutamiento Mixto: nunca se hace un solo tipo de reclutamiento. Cuando se hace reclutamiento interno, luego surge una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo. Por otra parte, siempre que se hace reclutamiento externo, debe plantearse algún desafío, oportunidad u horizonte al nuevo empleado. (Chiavenato I. , 2001)

Luego de que el proceso de reclutamiento, dispone de un grupo idóneo de solicitantes, se comienza con el proceso de selección. El cual cuenta con una serie de pasos específicos que se emplean para decidir cuál persona es la más idónea para escoger y clasificar los candidatos más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, a partir de la información y datos que la organización tiene al respecto. (Werther & Davis, 1991)

La selección de candidatos, se basa en la información brindada por el análisis y descripción de puestos, por la información que brinda los planes de recursos humanos, los cuales, permiten conducir el proceso de selección de forma ordenada, y

la información que ofrecen los candidatos. Los tres elementos en su conjunto determinan la efectividad del proceso de selección. (Werther & Davis, 1991).

El proceso de selección debe proporcionar un diagnóstico y pronóstico de la capacidad de las personas para aprender a realizar una tarea. (Chiavenato I. , 2001)

El resultado final del proceso de selección, es el nuevo personal que entra a la organización. Si todos los pasos se llevaron a cabo en forma adecuada, seguramente el personal contratado es el idóneo para el puesto y se desempeñará de forma productiva. (Werther & Davis, 1991)

La nueva persona que se selecciona desconoce aspectos y funciones básicas de la nueva organización en la que se inserta, es por ello que requiere orientación y capacitación, ya que sin capacitar el personal, la productividad del personal y la calidad de vida laboral pueden sufrir serias dificultades. (Werther & Davis, 1991)

Subsistema de Aplicación

Este subsistema, como lo menciona Chiavenato, se encarga de ayudar a la integración de los nuevos empleados a la organización, el diseño de cargos que debe desempeñarse y la evaluación de desempeño en el cargo. (Chiavenato I. , 2001)

Uno de los procesos del departamento de Recursos Humanos, es generar un proceso de socialización, este, tiene dos beneficios, ayudar a los nuevo empleados a

lograr sus objetivos personales y capacitar a cada empleado para satisfacer sus necesidades individuales. (Werther & Davis, 1991)

Este proceso busca establecer junto con el nuevo empleado, las bases del funcionamiento de la organización y que colaboración debe prestar el empleado, es decir, trata de adaptar el comportamiento del empleado a las necesidades y objetivos de la organización. Este proceso trata de adecuar a cada una de las partes a sus conveniencias. (Chiavenato I. , 2001)

Para la integración del nuevo empleado, el departamento de recursos humanos, también es responsable de organizar el programa de orientación ó de inducción, con el objetivo de familiarizar a los empleados con sus funciones, con la organización, políticas y otros empleados. Este proceso también ayuda al anterior, la socialización. Pero, para que tengan éxito, deben tener un seguimiento, porque con frecuencia los nuevos empleados con el paso del tiempo no recuerdan que se les informó en el proceso de inducción, y si no se realiza un seguimiento adecuado estas lagunas permanecerán, dificultando la productividad del empleado y el de la organización. (Werther & Davis, 1991)

Las personas entran a las organizaciones para ocupar un cargo determinado, éste se conforma de todas las actividades desempeñadas por una persona, constituye una unidad de la organización, y son los deberes que los separan y lo distinguen de los demás cargos. (Chiavenato I. , 2001)

Cuando una persona entra a trabajar a una organización, necesita saber que tareas va a desempeñar, que atribuciones tiene que cumplir, el modo en que se deben cumplir, a quien debe reportar y a quien debe supervisar. (Chiavenato I. , 2001)

Todos estos datos, que forman la descripción de puesto, la debe tener la persona ocupante del cargo, para poder hacer un excelente trabajo. Si estas descripciones están actualizadas y se comprenden por parte de los trabajadores sirven para potenciarlos. (Chiavenato I. , 2009)

La descripción de cargo se refiere a todas las tareas y responsabilidades del cargo. Mientras que el análisis del cargo explica los requisitos que el ocupante del cargo debe tener. Estas descripciones y análisis son importantes, tanto para poder realizar una correcta selección, en caso de que surja una vacante; como para quien ocupa el puesto, tenga la información suficiente como para poder desempeñarse con seguridad y claridad. (Chiavenato I. , 2009)

Descripción de cargos

La descripción de cargos consiste, en enumerar de manera ordenada y sistemática las tareas que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás. Es decir, que hace el ocupante, la periodicidad de la ocupación, cuando lo hace, los métodos aplicados para la ejecución de tareas, porque lo hace. En resumen, la descripción del cargo está orientada los aspectos intrínsecos de los cargos. (Chiavenato I. , 2001)

Análisis de cargos

Una vez que se identifica el contenido de un cargo (aspectos intrínsecos), se necesitan analizar los aspectos extrínsecos, los requisitos, responsabilidades y condiciones que el cargo exige a su ocupante. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación. (Chiavenato I. , 2009)

Este análisis de puesto debe “responder”, a ocho preguntas: (Chiavenato I. , 2009)

- ¿cómo se hace?: acciones que tiene que desarrollar, funciones asignadas y los métodos de trabajo.
- ¿Con que se hace?: maquinaria, instrumentos necesarios para llevar a cabo su trabajo.
- ¿Con quién se hace? Las relaciones interpersonales son necesarias que se lleven a cabo, desde los flujos de comunicación interna como lo de comunicación externa.
- ¿Dónde se hace? Ubicación física, está relacionada con los riesgos de trabajo, a las condiciones de seguridad, higiene y ambientales del lugar de trabajo; y que impactos tiene en la salud y motivación del empleado.
- ¿Para quién se hace? Esta respuesta busca saber de quien depende y a quien tiene que reportar sus actividades y con que otros puesto de trabajo se relaciona.
- ¿Por qué se hace? Es la razón de por qué esa persona hace el trabajo que hace, es decir el objetivo que persigue.
- ¿Cuándo se hace? Se refiere al ciclo, tipo y horario de trabajo.
- ¿Qué requiere la tarea? Hacía que dificultades, exigencias y requisitos que se va a enfrentar la persona que ocupará ese cargo. (Chiavenato I. , 2009)
En cuanto a requisitos, se refiere a: (Chiavenato I. , 2009)
- Requisitos intelectuales: Que el aspirante debe poseer para poder desempeñar el cargo de manera adecuada. Por ejemplo: Instrucción básica. Experiencia básica anterior. Adaptabilidad al cargo. Iniciativa necesaria. Aptitudes necesarias.
- Requisitos físicos: Está relacionado con el esfuerzo físico necesario, capacidad visual, destreza o habilidades y complexión física necesaria.

- Responsabilidades implícitas: Responsabilidades que el ocupante del cargo tiene, además del trabajo normal y de sus atribuciones. Está relacionado con la supervisión de personal, materiales, herramientas o equipos. Dinero, títulos o documentos que la persona maneja. Contactos internos o externos que maneja e información confidencial. (Chiavenato I. , 2009)

¿Cuándo se debe hacer un análisis y descripción de puesto?, Martha

Alles (2007), menciona algunos momentos en los cuales debe realizarse o

revisar, una descripción de puesto:

- Cuando se funda una organización.
- Cuando se crean nuevos puestos de trabajo.
- Cuando se modifican de manera significativa los puestos de trabajo, por causa de incorporación de nuevas tecnologías o procedimientos.
- Cuando se va a reevaluar o instalar un nuevo sistema de salarios o compensaciones.
- Cuando los empleados no saben que se esperan de ellos.
- Conflictos frecuentes por no saber quién hace cada tarea.
- Responsabilidades abiertas, de modo que se duplican los esfuerzos.
- Cuando los empleados manifiestan que no saben que tareas específicas son las que tienen que cumplir, o cuando existen malentendidos.
- Para la contratación y selección de nuevos empleados, es imprescindible contar con la descripción del puesto de trabajo, ya que si no, se puede contratar personal no calificado.
- Inadecuado o pobre entrenamiento con consecuencia de poca productividad y baja calidad.
- Cuando empiezan a realizar demoras en las entregas o prestaciones de servicios. (Chiavenato I. , 2009)

También permite responder otras preguntas como, ¿cuáles son los puestos en la organización?, ¿de qué forma cada puesto se relaciona con los objetivos y estrategia organizacional?, ¿hasta qué punto los empleados con capacidades elevadas son compensados por hacer esas tareas? (Alles, 2007)

Las descripciones de puesto de trabajo son la base de todos los procesos de Recursos Humanos, la información que estos aportan, se utiliza en la selección de

personal, en la formación y capacitaciones que debe recibir el personal que ocupa ese cargo, para evaluaciones de rendimiento y desempeño, entre otros. (Alles, 2007)

Para los directivos, la información que brinda les permite conocer como es el flujo de trabajo dentro de su área, permite mejorar la evaluación de sus empleados. Mientras que para los trabajadores, tener realizada una buena descripción y análisis de puesto le permite realizar su trabajo diario mejor y con mayor confianza, y conocer en detalle cada uno de los procesos que tiene que llevar a cabo y cuáles son los requisitos que necesitan para realizar de manera correcta su tarea. (Chiavenato I. , 2001)

En síntesis, una descripción de puesto de trabajo tiene como beneficios: (Alles, 2007)

- Comparar puestos y calificarlos, y que las compensaciones sean más equitativas.
- Sirve para la selección y contratación de perfiles acordes al puesto.
- Formar, entrenar y capacitar al personal.
- Permite visualizar un rendimiento estándar del cargo.
- Verificar que los flujos de comunicación y de información funcionen correctamente. (Alles, 2007)

La evaluación de desempeño, la cual es un proceso que permite estimar el rendimiento global del empleado. La misma, tiene como objetivo principal proporcionar descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. (Werther & Davis, 1991) Desde Chiavenato (2001) “la evaluación de desempeño, es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro”. (Chiavenato I. , 2001, pág. 357)

Esta evaluación, tiene dos propósitos principales: justificar la acción salarial recomendada por el supervisor y buscar una oportunidad para que el supervisor reexamine el desempeño del subordinado. Mientras que los demás, objetivos, son fomentar la discusión acerca de la necesidad de superación, adecuación del individuo al cargo, entrenamiento, promociones, incentivo salarial por buen desempeño, retroalimentación de información al propio individuo evaluado, etc. (Chiavenato I. , 2001)

El principal beneficiario es el empleado, porque conoce los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa requiere; conoce que es lo que su jefe espera del desempeño de sus subordinados, entre otras. Mientras lo que los beneficios de realizar una evaluación de desempeño para el jefe son, evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, mejorar para el comportamiento de sus subordinados, muestra la necesidad de comunicarse con sus subordinados para que comprendan como están desarrollando su comportamiento, es decir realizar una retroalimentación. (Chiavenato I. , 2001)

Una organización no solo se debe encargar de captar y seleccionar los mejores dentro del mercado de los recursos humanos, sino también de mantenerlos dentro de la organización. De ello se encarga, lo que Chiavenato (2001) define como, subsistema de mantenimiento de recursos humanos. El cual se encarga de planes de compensaciones monetarias, beneficios sociales e higiene y seguridad en el trabajo. (Chiavenato I. , 2001)

Las recompensas, incluye todos los beneficios que los miembros de la organización reciben, no solo son los salarios, vacaciones, asensos y promociones, sino también garantía de estabilidad en el puesto, transferencias y otros tipos de reconocimientos. Las recompensas que ofrece una organización, se convierte en el factor que predisponer al individuo a trabajar y a reforzar su labor. (Chiavenato I. , 2001)

La compensación, está relacionada con la remuneración que el individuo recibe por la ejecución de las tareas que realiza en la organización. La misma puede ser financiera y no financiera, esta última puede ser directa e indirecta. La compensación directa es el pago que recibe cada empleado en forma de salario, bonos, premios y comisiones. El salario es la retribución en dinero o su equivalente que el empleador paga al empleado por los servicios que brinda en determinado periodo de tiempo. Mientras que la compensación indirecta es el salario indirecto que se obtiene como resultado de las cláusulas del convenio colectivo de trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización, es decir, vacaciones, gratificaciones, propinas, adicionales, participación de utilidades, horas extras, beneficios y servicios sociales etc.

El salario directo, es proporcional al cargo ocupado; mientras que el salario indirecto es igual para todos los empleados, independientemente del cargo que ocupan. En síntesis, la suma del salario directo y del salario indirecto constituye la remuneración. (Chiavenato I. , 2001)

Otro de los procesos que se llevan a cabo para asegurar la disponibilidad de aptitudes y mantenimiento de condiciones psicológicas y físicas de los empleados, son los programas de salud y seguridad, ya que constituyen condiciones básicas para el mantenimiento de salud de la fuerza laboral. (Chiavenato I. , 2001)

La higiene en el trabajo, se refiere a un conjunto de normas y procedimientos con el objetivo de la proteger la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud. Está relacionado con el diagnóstico y prevención de enfermedades ocupacionales. Implica el estudio y control de las condiciones de trabajo (Chiavenato I. , 2001)

Los objetivos de la higiene en el trabajo son: “eliminación de las causas de enfermedad profesional, reducción de los efectos perjudiciales provocados por el trabajo con personas enfermas, prevención del empoderamiento de enfermedades y mantenimiento de la salud en los trabajadores y aumento de la productividad por medio del control del ambiente de trabajo”. (Chiavenato I. , 2001, pág. 481)

La seguridad en el trabajo, es indispensable para el desarrollo del trabajo, la misma es un conjunto de técnicas, educativas, médicas y psicológicas, con el objetivo de prevenir accidentes y eliminar condiciones inseguras en el ambiente y con el objetivo de instruir a las personas para implantar practicas preventivas, lo cual todas estas técnicas se llevan a cabo mediante un trabajo en equipo. (Chiavenato I. , 2001)

Un plan de seguridad implica, en términos generales, los siguientes puntos: cada jefe es responsable de la seguridad de su área, las condiciones, el lugar y la

actividad que se desarrollan determinan la medidas de seguridad que se deben llevar a cabo, ya que no son las mismas medidas las que se deban llevar a cabo en una fábrica que en una oficina. Pero también es importante la aplicación de los siguientes puntos:

- Apoyo de la administración.
- Personal dedicado exclusivamente a la seguridad.
- Instrucciones de seguridad para cada área o trabajo a desempeñar.
- Integración de los empleados al programa de seguridad y superación de la misma. (Chiavenato I. , 2001, págs. 486, 187)

El subsistema de mantenimiento también se encarga de las relaciones que la organización mantiene con los sindicatos que representan a sus empleados, estas relaciones se denominan laborales, por que se basan en las políticas de las organizaciones frente a los sindicatos, los cuales son considerados como los representantes de las necesidades, derechos e intereses comunes y expectativas de los trabajadores de un mismo sector. (Chiavenato I. , 2001)

Estas asociaciones, para reclamar por sus derechos o por mejores condiciones laborales, por ejemplo, pueden utilizar varios medios, como lo son las huelgas y piquetes, entre otras. Ante esto, las organizaciones también comenzaron a utilizar medios de presión a los trabajadores, como lo son el cierre temporal de la empresa, la cual es determinada por los administradores o sindicato patronal, este cierre ocasiona problemas por que los empleados dejan de trabajar y por ende de percibir remuneración. (Chiavenato I. , 2001)

Es por ello que, un aspecto importante de los recursos humanos, es la solución de conflictos laborales, los cuales pueden acarrear resultados constructivos o

destructivos; el objetivo de los recursos humanos es administrar de manera correcta el conflicto, para que sean mayores los resultados constructivos. Como resultado constructivo se denomina, despertar sentimientos de bienestar en el ambiente de trabajo, a que las personas se esfuercen y se comprometan con su trabajo; a fortalecer el sentimiento de identidad, entre otros. Mientras que por resultados destructivos, se entiende a aquellos que desencadenan sentimientos de frustración, de malestar, disminuye la cohesión grupal, entre otros. (Chiavenato I. , 2001)

Otro de los subsistemas de Recursos Humanos que menciona Chiavenato (2001), es el subsistema de desarrollo, el cual se encarga del entrenamiento, desarrollo personal y organizacional.

Como entrenamiento, se entiende a un área genérica, denominada desarrollo, la cual dividen en educación y entrenamiento. La primera lo que persigue es preparar a la persona para enfrentar el ambiente, tanto dentro de la organización como por fuera, mientras que el segundo, es decir, el entrenamiento, es la preparación de la persona para el cargo que ocupa. (Chiavenato I. , 2001, pág. 555)

Este último es un proceso a corto plazo, con el objetivo de que el empleado aprenda conocimientos y habilidades relativos al desarrollo del trabajo o cargo que ocupe para ayudar a lograr los objetivos de la empresa. Éste, está destinado a capacitar para eliminar todas las diferencias entre el desempeño actual y los objetivos de la empresa; es por ello que no es un gasto, sino una inversión para la empresa. (Chiavenato I. , 2001)

Para llevarse a cabo, el entrenamiento implica un proceso de cuatro etapas, la primera de ellas se denomina, inventario de necesidades de entrenamiento, la cual consiste en un diagnóstico preliminar, el cual puede hacerse en tres niveles, como puede ser un análisis organizacional con el cual se determina donde deberá hacer hincapié el entrenamiento. Otro análisis es el de recursos humanos, es decir, un análisis de la fuerza laboral para saber si se cuenta cualitativamente y cuantitativamente con el personal adecuado. Y otro de los análisis es sobre las operaciones y tareas, este análisis permite determinar qué tipos de comportamiento deben adoptar los empleados para desempeñar con eficacia las funciones de su cargo. (Chiavenato I. , 2001)

Luego de la realización del diagnóstico y la identificación de las necesidades de entrenamiento, se procede a la programación del entrenamiento sistematizada, la cual debe contener la siguiente información, como por ejemplo: a quien debe entrenarse, quien es el entrenador, sobre que se va a entrenar, donde se va a realizar, que métodos de entrenamiento se utilizarán, cuando se realizará, cuál será la duración y que objetivos persigue este entrenamiento. (Chiavenato I. , 2001)

La tercera etapa del entrenamiento, es la ejecución, en donde deben estar el instructor, es decir personas especializadas en determinada actividad, los cuales transmiten sus conocimientos a los aprendices. Estos últimos, son personas que necesitan aprender o mejorar conocimientos acerca de alguna actividad. (Chiavenato I. , 2001)

Para que se pueda llevar a cabo el entrenamiento es necesario los siguientes puntos: adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización, el material que se brinde debe facilitar la ejecución y comprensión del entrenamiento, que los instructores sean personas capacitadas en el tema de dicho entrenamiento y por último los aprendices deben ser seleccionados adecuadamente en función de la forma, contenidos y objetivos del programa, para que obtenga buenos resultados. (Chiavenato I. , 2001)

Mientras que el sistema de castigos incluye medidas disciplinarias, con el objetivo de orientar el comportamiento de los empleados (Chiavenato I. , 2001)

Y como último paso, de este proceso de entrenamiento, está la evaluación de los resultados, para lo cual se deben considerar dos aspectos principales: determinar si el entrenamiento produce modificaciones deseadas en el comportamiento y verificar si los resultados tienen relación con las metas de la empresa. (Chiavenato I. , 2001)

Los principios en los que se basa los sistemas de recompensa y castigo son: refuerzo positivo del comportamiento que se desea, vincular las recompensas y castigos con los resultados esperados. (Chiavenato I. , 2001)

Otro de las cuestiones de las que se encarga este subsistema es del desarrollo organizacional, el cual está relacionado con la capacidad de adaptación de la organización a los cambios. Este, estudia la organización como un sistema total y al hacerlo, busca mejorar la eficacia y salud de la empresa a largo plazo, interviniendo en los procesos y estructura de la organización. (Chiavenato I. , 2001)

Para entenderlo, es necesario entender sus conceptos básicos, como lo son el concepto de organización y cultura organizacional, ambos explicados en los párrafos precedentes; y por último el concepto de cambio organizacional, el cual surge cuando hay fuerzas, tanto endógenas como exógenas, que empujan a realizar transformaciones en la organización o en partes de ella. (Chiavenato I. , 2001)

Este desarrollo organizacional, presenta características como:

(Chiavenato I. , 2001)

- Focalización en toda la organización, se concentran en la organización como un todo.
- Busca entender cómo se relacionan las áreas de la organización y que trabajen en conjunto para lograr la eficacia de la misma.
- Busca personas que encarnen el papel de agente de cambio.
- No solo analiza e identifica los problemas, sino que también busca solucionarlos.
- Busca que las personas aprendan a resolver sus problemas en el ambiente de entrenamiento, es decir, busca que las personas aprendan de su propia experiencia.
- El desarrollo organizacional se basa en procesos grupales y desarrollo en equipos, como lo son los debates, discusiones en grupo, etc.
- Busca proveer la retroalimentación a los participantes.
- El desarrollo organizacional es situacional y se adecua a las necesidades del momento. (Chiavenato I. , 2001)

El proceso del desarrollo organizacional consta de tres etapas:

- Recolección y análisis de datos, con el objetivo de describir al sistema y las relaciones que dentro de éste se establezcan.
- Con los datos que se obtuvieron, se realiza una interpretación de los mismos para identificar cuáles son los problemas y sus posibles consecuencias, para luego establecer metas. Luego se evalúan los planes y estrategias posibles a seguir.
- Acción de intervención, en esta fase se implementa el proceso de desarrollo organizacional. Se selecciona la intervención más

apropiada de acuerdo al problema. Y finalmente, la evaluación, el resultado de esta implica la modificación del diagnóstico y como consecuencia nueva planeación, implementación y así sucesivamente. (Chiavenato I. , 2001)

Los objetivos que persigue el desarrollo organizacional son:

- Aumentar la confianza y el apoyo entre los miembros de la organización.
- Aumentar la confrontación de los problemas que surjan en el interior de la organización.
- Aumentar la comunicación organizacional.
- Aumentar el entusiasmo y satisfacción del personal que integra la empresa.
- Buscar soluciones a los problemas.
- Incrementar la responsabilidad grupal e individual en la planeación e implementación. (Chiavenato I. , 2001, pág. 610)

El último de los subsistemas que presenta Chiavenato (2001), es el de control, el cual busca afirmar que todas las áreas de la organización funcionen adecuadamente para asegurar su eficiencia. En otras palabras, busca que las operaciones se desarrollen en sus estándares predeterminados, lo que se planeó y los objetivos preestablecidos, señalando las desviaciones, fallas y errores para evitar caer en ellos nuevamente. (Chiavenato I. , 2001)

El proceso de control es cíclico y repetitivo, empieza estableciendo los estándares, es decir el desempeño que la organización espera, son los objetivos que el proceso de control debe mantener o mejorar. Luego, se va a medir, acompañar y observar cómo se desarrolla este desempeño, y para ello es necesario conocer y obtener información actualizada, la cual sirve para compararla con los estándares establecidos, estos, deben permitir alguna variación como normal o deseable, en caso

de que estas variaciones sean mayores a las normales, se deben corregir para normalizar la operación. (Chiavenato I. , 2001)

Para poder llevarlo a cabo, es necesario, que el control se dirija a las actividades que deben ser controladas y efectuarse en el momento adecuado, para identificar las desviaciones e implementar las acciones correctivas. Y finalmente, debe ser aceptado por las personas y estas deben comprender los objetivos del mismo, para que los resultados que este proceso arroje, mejore el desarrollo de las personas dentro de la organización y no genere mal estar. (Chiavenato I. , 2001)

Otro de los procesos de control que se llevan a cabo, es la denominada auditoria de recursos humanos, la cual se define como el “análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar” (Chiavenato I. , 2001, pág. 652).

Las fuentes de información para realizar la auditoria en recursos humanos, se basa en verificaciones, seguimientos, registros y estadísticas. Las auditorias comienzan con una evaluación de las relaciones empresariales, incluyendo la función de línea y personal de staff y la adecuación del apoyo financiero para los diferentes programas. Luego de ello se examina los registros e información del personal, se analiza y se compara, para luego elaborar un informe que contiene mejoras y recomendaciones. (Chiavenato I. , 2001)

Esta auditoria puede enfocarse en cualquiera de los siguientes niveles de productividad, como puede ser: resultados (realizaciones concretas o soluciones de

problemas en la administración), programas (prácticas y procedimientos de recursos humanos), políticas de la organización, filosóficas de la administración, y teorías (se encargan de relacionar la filosofía, resultados, políticas y prácticas del personal) (Chiavenato I. , 2001)

Existen muchas maneras de llevar a cabo las auditorias de los recursos humanos, se puede contratar a un consultor externo, el cual puede realizar la auditoria total o dedicarse a aspectos en particular u otra de las formas, es que la empresa cuente con su área de auditoria. (Chiavenato I. , 2001)

También las necesidades de las organizaciones pueden satisfacerse, desarrollando empleados actuales, para conocer el desempeño de cada empleado se necesita evaluarlos. Un desempeño deficiente generalizado en toda la organización indica que es necesario modificar algunas actividades del departamento de recursos humanos, como selección, capacitación ó motivación. (Chiavenato I. , 2001)

La aportación de trabajo que realizan los empleados produce una compensación, es decir o que se denomina sueldo o salario. Pero además de compensaciones, las organizaciones pueden elegir emplear técnicas de comunicación y de asesoría para mantener alto el nivel de desempeño y satisfacción. (Chiavenato I. , 2001)

Capítulo 2: Comunicación

Para que en una organización se logre llevar a cabo la tarea diaria, se necesita de la comunicación, como punto de partida para lograr las metas que la misma se propone.

La comunicación es definida por la Enciclopedia Salvat (1972), como “el trato, correspondencia, reciprocidad amistosa entre dos o más personas” (p. 831).

La comunicación es un proceso constante de retroalimentación, ya que cuando se emite un mensaje a alguien, ya está generando cambios, sea en la existencia de la persona, como en sus comportamientos, tanto en sí mismo, como en el receptor. Es una función mediante la cual los seres humanos se relacionan consigo mismo y con los demás. (Miller, 1968)

Toda comunicación es bidireccional, puesto que hay dos partes que están involucradas: emisor y receptor. Y al comunicarse, lo que se trata de hacer es influir sobre el medio ambiente y sobre uno mismo (Berlo, 1984)

Según Chiavenato (2001), la comunicación implica la transferencia de información, significado y comprensión de una persona a otra. (Chiavenato I. , 2001, pág. 87)

Para la comprensión de la comunicación, son necesarios tres elementos:

-Datos: Registro determinado evento o suceso.

- Información: conjunto de datos con determinado significado.

- Comunicación: información transmitida a alguien, con quien intenta compartirse. Para que exista comunicación es necesario que el destinatario de ésta la reciba y la comprenda. (Chiavenato I. , 2001)

Esto se relaciona con el modelo de Paul Watzlawick y el modelo interlocutivo. Paul Watzlawick (1966), propone un modelo de comunicación humana introduciendo el concepto de interacción, desarrollando la teoría de la comunicación humana.

Esta teoría se centra en cinco axiomas básicos, el primero se caracteriza por la imposibilidad de no comunicarse, ya que no existe la no-conducta. Es decir una persona no puede no comunicarse, tanto la palabra como el silencio comunican. (Watzlawick, 1966)

El segundo axioma es de niveles de contenido y relaciones de comunicación. Es decir, la comunicación no solo se basa en transmitir información, sino que impone una conducta. En síntesis, los aspectos referenciales son los que transmiten información, mientras que el aspecto connotativo hace referencia a la conducta que impone el mensaje. (Watzlawick, 1966)

Siguiendo con la teoría de la comunicación, el tercer axioma define la puntuación de la secuencia de los hechos entre los comunicantes, es decir, la forma de comunicación de las personas. Un ejemplo de ello, podría ser, que en una reunión de trabajo, una persona no sea escuchada y ante esa situación se levanta y se ausente de la reunión, y los reunidos digan que no escucharon esa persona por que no hablo en la reunión y se retiró antes que terminara. (Watzlawick, 1966)

El cuarto axioma de la comunicación se caracteriza por desarrollar la comunicación digital y analógica. La primera entendida, como la comunicación verbal, y la segunda como la comunicación no verbal. (Watzlawick, 1966)

El quinto axioma se caracteriza por la interacción simétrica y complementaria. Es decir, en la relación simétrica las personas que intervienen en la comunicación, tienden a igualar su conducta. Un ejemplo de ello, puede ser una relación de amigos o de hermanos. En cambio, en la relación complementaria, hay una posición superior y otra inferior, esta última puede ejemplificarse con una relación de amo - esclavo. (Watzlawick, 1966)

Es importante mencionar, otro de los modelos que le atribuye importancia al concepto de interacción, es el modelo interlocutivo. Este se caracteriza por introducir el concepto de interlocución y reciprocidad, esta última hace referencia a que la comunicación es una actividad conjunta, por este motivo, cuando dos personas se encuentran en un acto comunicativo, lo que enuncia uno se apoya en el enunciado de la otra persona. (Marc & Picard, 1992)

Esto se puede relacionar con los axiomas de Joan Costa (1999) para explicar el papel de comunicación en la organización:

- Lo más importante de la comunicación es el receptor, ya que es este quien determina la forma, el contenido, el lenguaje, las imágenes, los repertorios, los códigos, los valores y los medios.
- La comunicación cuesta: costo de acceso a la información por parte del destinatario (dificultad o facilidad); costo temporal (duración de la comunicación), costo energético (esfuerzo físico, si lo hay), el costo atencional (dificultad de percepción), costo

- intelectual (dificultad de comprensión) y el costo de riesgo (frustración).
- La comunicación como un proceso dinámico, contiene el feedback.
 - La comunicación es dialéctica, el receptor no es pasivo y el emisor también es receptor.
 - La comunicación atraviesa todos los procesos de la organización.
 - Los mensajes han de ser correctamente establecidos por la empresa y comprendidos por sus destinatarios. (Costa, 1999, pág. 82 y 83)

Elementos de la comunicación:

Seguendo a Elmhorst y Adler (2005), cuando las personas se comunican, se involucran una serie de elementos:

- Emisor: todo proceso de comunicación empieza cuando una persona emite un mensaje. El emisor elige la idea que quiere transmitir, luego codifica el mensaje, es decir del pensamiento lo pone en palabras, gráficos, entre otras. Y una vez que está desarrollado y codificado, el emisor lo transmite.
- Mensaje: es una señal cualquiera que activa la respuesta de un receptor. Tiene la información que el emisor quiere transmitir al receptor. Es importante tener en cuenta, que el mensaje que se emite no es el mismo que se recibe.
- Cifrar: el emisor debe escoger ciertas palabras o métodos no verbales para enviar un mensaje deliberado.
- Canal o medio: es el método por el que se envía un mensaje.
- Receptor: es la persona que recibe y adjudica un significado a un mensaje. Las actividades del receptor son, recibir el mensaje enviado por el emisor, la decodificación del mismo y la aceptación

- Descifrar: el receptor tiene que descifrar un mensaje adjudicándole significado a las palabras o símbolos utilizados. Es importante mencionar que no siempre se descifra de la manera correcta. Es decir, esta actividad consiste en que el receptor traduzca el mensaje para que sea comprensible para el lector. (Adler & Elmhorst, 2005)
 - o Por último, Del Pulgar (2010) a los elementos mencionados anteriormente, este autor agrega, dos más:
- Encodificación: poner la idea en un “lenguaje” adecuado tanto para el que lo envía, como para quien lo recibe. Es por ello que debe comunicar en un código que tengan un significado común, tanto para el emisor como para el receptor.
- Decodificación: es cuando se traduce el código a la idea propia que el emisor quiso transmitir. Es aquí, cuando se observa si el código y el medio fueron los adecuados para que el receptor interpretara el mensaje. Y es en este elemento donde la retroalimentación es eficaz o errónea.
- Retroalimentación: cuando el receptor reconoce el mensaje y responde al emisor.(Del Pulgar, 2010)

La respuesta que puede comprender un receptor ante el mensaje del emisor, se llama retroalimentación. Hay distintos tipos de retroalimentación: - no verbal, como sonrisas, suspiros; otra verbal las cuales son preguntas o comentarios. También puede ser escrita. O la ausencia de mensaje también es una forma de retroalimentación. Es decir que en el acto de comunicación las personas son emisoras y receptoras de información al mismo tiempo. Con suficiente retroalimentación las imágenes mentales

del emisor y el receptor coincidirían, y el mensaje recibido sería idéntico, al que se emitió. (Adler & Elmhorst, 2005)

- Ruido: obstáculo en el intercambio de mensajes, es una falla en la comunicación. Hay diferentes tipos: ruido exterior o ruido físico, el que distrae a los comunicadores. Otro tipo es el que involucra el sonido como es el ruido fisiológico, como lo son los problemas de oído, enfermedades, o las dificultades de enviar y recibir un mensaje. Ruido psicológico: las fuerzas internas del emisor, receptor que obstaculizan el entendimiento.
- Contexto: la comunicación está sujeta a la influencia del contexto donde ocurre. Las dimensiones son física, social, cronológica y cultural. La comunicación siempre ocurre dentro de un ambiente específico la cual influye en el contenido y la calidad de la interacción. El contexto social se refiere a la relación entre las personas que se comunican. El contexto cronológico, refiere la influencia que los tiempos tienen en la interacción. Y por último el contexto cultural de la comunicación, incluye las cuestiones organizaciones, culturales, étnicos y/o nacionales de quienes comunican. (Adler & Elmhorst, 2005)

Todo proceso de comunicación puede presentar barreras a la comunicación, las cuales funcionan como obstáculos o resistencia a la comunicación entre personas, haciendo que el mensaje enviado sea muy distinto al mensaje recibido. Las cuales pueden ser:

- Personales: interferencias derivadas de las limitaciones personales, emociones y valores humanos.
- Físicas: interferencias que se presentan en el ambiente donde ocurre la comunicación.
- Semánticas limitaciones o distorsiones derivadas de las palabras u otras formas de comunicación que pueden tener sentidos diferentes en las personas.

(Chiavenato I. , 2001)

Y por otro lado, el proceso puede experimentar tres dificultades, como lo son: omisión, distorsión y sobrecarga. La primera hace referencia a cuando se omiten, cancelan o se cortan partes o aspectos importantes de la comunicación, siendo esta incompleta. La segunda, alude al mensaje alterado, desfigurado o modificado. Y la última, la sobrecarga, remite a cuando el volumen de la información sobrepasa la capacidad personal de procesamiento del destinatario. (Chiavenato I. , 2001)

A modo de síntesis, el proceso de comunicación va a desarrollarse en un contexto, con un código y canal/es en específico. También es necesaria la intervención de dos actores, como mínimo, emisor y receptor. Para que esta comunicación se lleve a cabo, el emisor debe tener en claro cuáles son los objetivos concretos de su comunicación. Una vez que se tienen en claro cuáles son, se deben codificar las ideas, sentimientos, pensamientos, adaptándolos al código que se haya decidido usar y luego producir la transmisión del mismo, como se mencionó anteriormente por medio de un canal y código elegido. En relación a esto, no se tiene la certeza de estar utilizando el

código adecuado si no se hace uso del feedback, es decir que el receptor devuelve al emisor un mensaje sobre la comunicación que está realizando. (Hofstad Román, 2015)

Es o debería ser un mensaje objetivo sobre las conductas y sus consecuencias, puede ser un reconocimiento de un trabajo bien realizado o una sugerencia de cómo mejorar en el trabajo. (Harvard, 2006)

“Es un intercambio de información entre colaboradores como evaluación de un trabajo terminado. Otra de las definiciones es compartir observaciones sobre el desempeño o conductas en el trabajo. Es decir es el primer paso para un cambio positivo y productivo”. (Harvard, 2006, pág. 4)

El feedback o también reconocido como retroalimentación, es el mensaje o respuesta de otras personas, llámese, compañeros de trabajo, clientes, entre otros; a las conductas, resultados, desempeño laboral o procesos que realizamos, fomentando así el cambio positivo, mejorando la productividad y autoconciencia. Esta retroalimentación tiene como característica principal la capacidad de escuchar. (Harvard, 2006)

Para brindar un feedback efectivo, es necesario mantener el foco de lo que se quiere transmitir; obtener ideas y puntos de vista del otro para poder construir y ser positivo, para ayudar al otro. (Harvard, 2006)

Hay dos tipos de feedback:

- Feedback objetivo/positivo o de apoyo: cuyo objetivo es reforzar los patrones preferidos para resolver problemas. Con

esta apreciación se logra un clima positivo de confianza, motivación, buenas y sólidas relaciones. (Harvard, 2006)

- Feedback correctivo o de redirección: persigue cambiar, mejorar o introducir patrones de trabajo más productivos, para que el receptor mejore o aprenda nuevas formas de comportamientos para mejorar su desempeño laboral, relaciones de trabajo, entre otras. (Harvard, 2006)

Tomando en cuenta los diferentes tipos de comunicación que se dan dentro de una empresa, este puede darse entre compañeros de trabajo, es decir horizontal. O estar emitido hacia los directivos, es decir de manera vertical o puede ser que los directivos lo emitan a quienes tienen a cargo y emitirse de manera descendente. (Harvard, 2006)

Poder llevar a cabo esta destreza es sumamente importante, puesto que cuando se entrega un feedback, este permite: (Harvard, 2006, pág. 7)

- Reforzar o fomentar una forma de trabajar
- Redireccionar o indica el camino de acción más productivo
- Preparar un mejor desempeño
- Y el más importante de todos, aportar aprendizaje y desarrollar la capacidad de escucha y de comunicación asertiva.

El mejor momento para emitir un feedback es:

- Cuando el trabajo está bien hecho y fue exitoso. Inmediatamente que se obtienen los resultados. Este tipo, no se emite siempre, pero cuando se emite se obtienen importantes beneficios.
- Cuando en el momento hay posibilidad de mejorar las destrezas de una persona.
- Cuando un problema no puede ser ignorado, porque el comportamiento de determinada persona o equipo tiene repercusiones negativas en la organización.
- Se puede dar después que se observe una conducta que se quiera corregir o reforzar.
- Puede hacerlo una vez que se obtenga toda la información necesaria para discutirlo con la persona involucrada. (Harvard, 2006, pág. 11)

Principios de la comunicación

- LA COMUNICACIÓN ES INEVITABLE: las personas no pueden dejar de comunicarse.
- LA COMUNICACIÓN SE MANIFIESTA EN DOS NIVELES: cuando las personas se comunican, se intercambian dos tipos de mensajes: mensajes de contenido, es la información del tema a discusión, y también están los mensajes de relaciones, los cuales, indican lo que una parte siente hacia la otra, dan cuenta de la afinidad.
- LA COMUNICACIÓN ES IRREVERSIBLE: es decir una vez que se comunicó una determinada información, queda guardada en la memoria.
- LA COMUNICACIÓN ES UN PROCESO: no es un acto en donde el emisor emite el mensaje y receptor lo recibe, sino que todo hecho de comunicación debe ser analizado como parte del contexto de comunicación.
- LA COMUNICACIÓN NO ES UNA PANACEA: la comunicación bien utilizada puede aportar en la mejora de los procesos.
- LA COMUNICACIÓN A MENUDO ES UN RETO PARA LA ETICA: para que las personas puedan, en situaciones específicas comunicarse éticamente, algunos autores sugieren las siguientes preguntas:

El imperativo categórico de Immanuel Kant: ¿Nuestra sociedad seguirá funcionando si todo el mundo actuara de esta manera?

La regla de utilidad: ¿Esta acción producirá un provecho máximo para la mayoría de las personas, durante el periodo más largo posible?

La vara de la regla de oro: ¿Es esta la manera en que me gustaría que otros me trataran?

La ética profesional ¿Cómo calificaría este acto un jurado imparcial formado por compañeros de profesión?

La prueba de los “60 minutos”: ¿Me sentiría tranquilo explicando su comportamiento en el famoso programa que se transmite a todo el país? (Adler & Elmhorst, 2005, págs. 11, 12)

Tipos de Comunicación.

Existen distintos tipos de comunicación, las cuales influyen el comportamiento de la organización y del hombre.

La comunicación interna es un conjunto de acciones y de información compartida entre los miembros de la empresa, los cuales son agentes informativos de la misma. Para que esta sea eficiente debe fomentar el diálogo e implicar a todos los componentes de la empresa, para que ellos tengan una mejor visión y comprensión de que es la organización y hacia donde va. “Esta debe ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma” (Morales Serrano, 2001, pág. 219) El objetivo que tiene este tipo de comunicación, es poder informar a sus miembros, la actividad que la organización realiza, para aumentar el rendimiento personal dentro de una organización, la competitividad, motivación y sentimiento de pertenencia. (Morales Serrano, 2001, pág. 220).

François Eldin (1998), afirma que “Es necesario que la empresa considere a cada uno de sus empleados como persona única, con la cual desarrollará una relación única”. Es por ello, que es importante lo que menciona Goldhaber (1991) que la comunicación interna implica a personas con sus actitudes, sentimientos y habilidades.

Este tipo de comunicación se puede relacionar con lo que Horacio Andrade, define como comunicación corporativa, a la cual la describe en tres premisas. La primera habla de la comunicación como proceso social, es un conjunto de mensajes que se intercambian entre el personal y el público externo a través de varios canales. La segunda la menciona como una disciplina, como campo de conocimiento humano que estudia el proceso de comunicación en la empresa por medio de la investigación y la aplicación de conocimientos. Y la tercer premisa, como conjunto de técnicas ó actividades que facilitan, el flujo de mensajes entre el personal y los diferentes públicos que tiene en su entorno. (Andrade H. , 2005)

En síntesis, la comunicación interna puede definirse como el conjunto de actividades de la organización, con el objetivo de tener buenas relaciones entre sus miembros, utilizando diferentes medios de comunicación para mantener a sus miembros integrados, motivados, informados con datos relevantes, oportunos y suficientes para lograr los objetivos que la organización se propone. También, ayudando a fortalecer la integración e identificación de las personas con la empresa, sus productos y servicios. (Andrade H. , 2010)

Funciones de la comunicación interna

En una organización la comunicación, tiene como objetivo permitir el desarrollo, coordinación y cumplimiento formales de las tareas, transmitiendo mensajes con coherencia y consistencia de información. (Chiang, 2012)

Chiang (2012), expresa, que el objetivo de la comunicación interna dentro de las organizaciones es alinear el esfuerzo de todos sus integrantes, para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización. Es decir, si esta no existiese, los empleados no sabrían que hacen sus compañeros, no habría cooperación o esta se dificultaría demasiado y las consecuencias que puede acarrear son muy perjudiciales, como por ejemplo, departamentos que deshacen, impiden o enlentecen el trabajo de los demás departamentos; dirección que ignora si los procesos se están llevando a cabo y si son los adecuados o habría que revisarlos y por último jefes que insisten o innovan en procesos ineficaces por no consultar con sus compañeros, entre otras consecuencias. (Chiang, 2012)

En cambio, cuando la comunicación es eficaz, los empleados saben cuál es su trabajo, aumentan su desempeño y se sienten más comprometidos. (Chiang, 2012)

Las funciones que cubre la comunicación para Hernández (2009), son:

- Control: una constante comunicación entre los compañeros de trabajo, favorece respetar las reglas y normas. Uno de los derechos que tiene el personal de una organización es el de recibir la información adecuada en el momento preciso.
- Motivación: está relacionado con el punto anterior, si las personas conocen cuales son sus objetivos y actividades, como así también con la eficacia con la que están trabajando, sabrán que hacer para mejorar su desempeño.
- Expresión Emocional: esta forma parte del equilibrio entre las personas y la organización, es importante cultivar además de las metas de la organización, la autorrealización del personal. (Hernandez, 2009)

Algunas otras de las funciones de la comunicación interna, mencionada por estos autores, son: (Morales Serrano, 2001)

-Información: es imprescindible que las personas reciban la información correcta, es decir, que las personas sepan las características del lugar donde trabajan, la misión, visión y objetivos del lugar, el porqué de las actividades que realiza. En síntesis, una correcta información a las personas correctas, llevará a que las mismas trabajen con eficiencia y de manera correcta.

- Explicación: la personas deben poder comprender las razones y porque de las ordenes que reciben, deben saber el para que de su actividad, cuáles son las consecuencias de su trabajo. Pero como primera medida conocer la misión, visión y valores de la empresa, para saber cuál es la dirección de sus actividades.

- Interrogación: este punto es fundamental, ya que permite que las preguntas surjan dentro de la organización, da cuenta de un clima laboral en donde se da lugar a despejar dudas y que las personas no compense sus interrogantes con información errónea, sino que se puedan llenar esos vacíos con información adecuada y así poder trabajar de una manera más apropiada. (Morales Serrano, 2001)

La utilización eficaz de preguntas sirve para, poder indagar si los mensajes han sido bien entendidos e identificar las necesidades de los demás.

Citando Kreps, en Morales Serrano (2001) menciona otras funciones de la comunicación interna:

- Diseminar: hacer que los miembros de la empresa se apropien de las metas, reglas y regulaciones de la organización, es decir se apropien de la cultura organizacional. Que se sientan implicados personalmente, para que las actividades sean realizadas en la dirección correcta, y que pueda asociar el éxito en la empresa a su éxito personal. Es decir, que lo que se busca es que el empleado se sienta valorado dentro de la empresa y unido a esta.
- Coordinar las actividades de los miembros de la empresa en base al cumplimiento de las metas.

- Proporcionar retroalimentación en la comunicación, tanto de los niveles superiores a los niveles inferiores, como viceversa, de las actividades de la empresa. Para asegurarse que la información que llegue sea la correcta. (Morales Serrano, 2001)

Canales y tipo de comunicación interna

La comunicación formal, es un tipo de comunicación interna, la cual se caracteriza por transmitir mensajes reconocidos por la empresa, mediante protocolos, manuales, reglamentos, entre otros. Esta perfectamente explicada, ya que sigue el orden del organigrama, según Kreps, en Morales Serrano (2001) “esta es una herramienta que sirve para dirigir, coordinar y estructurar actividades de la organización”. (Morales Serrano, 2001)

A criterio de García (2011), la comunicación formal está orientada a aspectos laborales únicamente y como medio se utiliza la escritura.

A estas definiciones, Lacasa (2011), agrega, que “el mensaje se origina en un integrante de un determinado nivel jerárquico y va dirigido a otro integrante de otro o igual nivel jerárquico, siempre siguiendo los canales formales que la empresa dispone”. (Lacasa, 2011, pág. 46)

Otro tipo de comunicación interna es la comunicación informal, la cual se caracteriza por que no está planificada, sino que surge de las relaciones entre los miembros de la organización, la cual representa una parte importante de la comunicación. Son todos aquellos mensajes que se emiten de manera no oficial y espontánea, está motivada por interés de cada individuo. Como se mencionó

anteriormente, el rumor es una de las formas de comunicación informal, que surge ante una información vaga, confusa, etc. (Morales Serrano, 2001)

A esta definición, se le puede sumar lo que plantea Lacase (2011), el cual plantea que el mensaje circula entre los integrantes de la empresa sin conocer el origen de éste, y sin seguir canales formales de la empresa, como por ejemplo el rumor.

Otra clasificación es la planteada por EHB (2010), la cual hace dos tipos de clasificaciones de la comunicación interna, la cual se hace en base a dos criterios, en relación al canal utilizado y en base al grado de interacción del emisor y receptor.

En relación al canal utilizado:

- Escrita: se realiza mediante la palabra escrita, ya sea carta, correo, manuales, telegramas, entre otros.
- Oral: se lleva a cabo mediante la palabra hablada.
- No verbal: generalmente acompaña la comunicación oral con gestos faciales, corporales, entre otros.

En relación al grado de interacción entre emisor y receptor:

- Directa: comunicación que se desenvuelve cara a cara entre emisor y receptor.
- Indirecta: comunicación que se lleva a cabo mediante un instrumento, puesto que emisor y receptor no se encuentran cara a cara. Puede ser correo electrónico, video llamadas, teléfono, entre otras. (EHB, 2010)

Flujos de comunicación.

Los diferentes flujos de comunicación interna, responde a las disposiciones de la gerencia, la participación de los colaboradores en las decisiones y el flujo de

información entre las unidades de la organización respectivamente (Fernández, 2009).

Estas son:

- Comunicación Ascendente: hace referencia al flujo de comunicación que parte de la base del organigrama hacia arriba. Este tipo de comunicación permite, por un lado comprobar que la comunicación descendente se ha producido de manera eficaz y poder conocer los problemas y aportar nuevas ideas o soluciones más adecuadas. Y por otro lado, permite recoger toda aquella información que circula en la empresa, alivia tensiones, estimula la participación, ayuda a conocer el estado de ánimo, motivación de las personas con las que se trabaja. También mejora el acercamiento entre los directivos y los equipos de trabajo, y al producirse esto hace que las decisiones o directivas, que surjan de la punta del organigrama sean comprendidas y aceptadas de otra manera, no es lo mismo las ordenes que se imparten de un jefe al cual no se lo conoce, no se le puede preguntar o evacuar dudas y que está presente por medios de cartas, correos o teléfonos y que corrige cuando se terminó el trabajo, a modo de auditoria. De aquel que está presente, con el que se puede consultar y trabajar en equipo y va corrigiendo o sugiriendo a medida que se trabaja. (Fernández, 2009)

Los medios que se utilizan para la comunicación ascendente son reuniones periódicas, entrevistas personalizadas, encuestas, cartas, etc. (Morales Serrano, 2001, pág. 231)

- Comunicación Descendente: flujo de comunicación

inverso al anteriormente planteado, es decir que surge de la parte más alta del organigrama hasta la base del mismo. Depende de la dirección que la comunicación sea eficaz. Es muy importante para dirigir tareas, transmitir instrucciones, objetivos y para que las personas sepan que se espera de ellas. Los mensajes emitidos deben contener la información interesante y suficiente para que los miembros sepan cómo dirigir sus actividades para prevenir futuros malos entendidos y evitar problemas por decisiones mal tomadas. Los objetivos que persigue este tipo de comunicación es, implementar y fortalecer la cultura de la organización, brindar mayor información a los miembros de la organización y por lo tanto reducir la incertidumbre del rumor.

La comunicación descendente utiliza diversos medios y soportes para transmitir sus mensajes, algunos de ellos son: publicaciones periódicas, hojas informativas para mandos, tableros de anuncio, carteles, videos, guía práctica de la empresa, entre otros. (Morales Serrano, 2001, pág. 226). Esta básicamente debe informar sobre: cuál es la función de la organización, junto con sus objetivos, valores, etc.

- Comunicación Horizontal: información que circula entre grupos

de trabajos o personas que están en el mismo nivel jerárquico o departamento. Es menos formal, por lo que se puede parecer la comunicación informal, lo que puede llevar a una comunicación más intensa, ya que las personas se comunican con mayor libertad y sinceridad. (Morales Serrano, 2001) Este tipo

de comunicación favorece para generar un espíritu de cooperación y de trabajo en común, facilitando la búsqueda conjunta de soluciones. Las funciones que tiene esta comunicación son: facilitar la coordinación de tareas, proporciona un medio para compartir información, es un canal adecuado para resolver problemas de dirección entre colegas y permite que los colegas se apoyen entre sí. (Morales Serrano, 2001, pág. 234)

- Comunicación Oblicua: esta se puede realizar entre el gerente de un área, por ejemplo Recursos Humanos, con el trabajador del área de Sistemas, la cual está prevista en la organización, generalmente se realizan por una urgencia de respuesta del emisor y con el fin de aumentar la velocidad de la información. (Fernández, 2009)

Cuando la información que se emite no satisface las necesidades de información de los miembros de la organización, se comienza a generar el rumor para recabar dicha información, que no pudo ser recabada por estos tipos de comunicación. Es por ello que, es aconsejable que se comunique la mayor cantidad de información para evitar la formación de rumores. (Morales Serrano, 2001)

Objetivos y funciones de la comunicación Interna

Ruiz (2010), define a la comunicación interna como “el intercambio planificado de mensajes dentro del seno de una empresa. El objetivo principal, consiste en establecer un conjunto de procesos de transmisión de información, que permitan conseguir los objetivos de la empresa y de las personas”. (Ruiz, 2010, pág. 193).

Además, tiene como función: (Ruiz, 2010)

- Implicación del personal: mantener una relación entre el individuo y la empresa para que este cumpla sus expectativas en la empresa, y asocie la mejora de la empresa a su propia mejora. Esto se consigue gracias a la motivación, poniendo en marcha un plan de comunicación con los trabajadores de la empresa.
- Cambio de actitudes: Los cambios vertiginosos que la sociedad está atravesando y la incorporación de las nuevas tecnologías a la empresa, está demandando, un cambio respecto a sus procesos comunicativos.
- Mejora de la productividad: Si se transmite la información operativa, clara, fluida, a tiempo y si el personal está identificado con los objetivos y la cultura de la organización, significa que hay una mejora en la productividad.

Finalmente, Hartline (2011), expresa que “el gran objetivo de la Comunicación Interna es colaborar con la dirección de la empresa para alcanzar los objetivos del negocio haciendo que éstos sean conocidos y entendidos por todos sus integrantes” (Hartline, 2011, pág. 245)

Motivos por lo que falla la comunicación

La comunicación interna, como se mencionó anteriormente, surgió como respuesta a las nuevas necesidades de las organizaciones, de motivar a su equipo humano y retener a los mejores, ya que una empresa es en base a las personas que la conforman.

Para lograr que las personas puedan sentirse integradas, es necesario que estén informadas, que conozcan los diferentes valores de la organización en donde trabajan, que puedan sentirse parte de ella. Todo esto se logra con un buen manejo de la

comunicación interna, la cual también ayuda a reducir la incertidumbre, a prevenir el rumor y posibles cortocircuitos entre los integrantes de la organización.

Siguiendo a George Strauss y Leonard Sayles (1981), desarrollan algunas de las causas que producen fallas en las comunicaciones: una de ellas, es la disonancia cognitiva, conocida como entrada de información irreconocible. Se caracteriza por que se establecen diferencias en relación a la comunicación acorde de lo que ya se cree y en relación a la información que no concuerda con lo que ya se cree. En relación a la primera, el receptor averigua acerca del tema, lo estudia en profundidad y toma dicha información como válida. Pero, con la información que no concuerda con lo que se cree, el receptor rechaza la validez del tema y olvida todo lo que no concuerda con lo que él no cree. (Strauss & Sayles, 1981)

Esto se puede observar en el caso de las organizaciones, cuando una persona se considera que sabe todo acerca del trabajo que desempeña y que es lo mejor para la organización, que no existe algo nuevo que ellos tengan que aprender, que no se necesita de los demás y no escucha las propuestas de otros compañeros de trabajo o de gente nueva que ingresa a la empresa.

Ante lo cual se puede pensar, también que esa persona está entrando en una zona de confort, y en caso de que esta persona sea un directivo, está llevando a todo el personal a una zona de confort. Esta última, puede ser definida, como un estado mental o un lugar donde se siente cero riesgos y peligros, comodidad tanto en lo que se realice en el momento presente como lo que se presente en el futuro. (Strauss & Sayles, 1981)

Otra de las causas que producen falencias en la comunicación, es el denominado efecto aureola, el cual se caracteriza por reaccionar en base a los estereotipos, por ejemplo si un jefe de área no se ganó la confianza de su grupo de trabajo, las personas desconfiarán de él. (Strauss & Sayles, 1981)

Demás causas que afecta la comunicación, es la influencia del grupo de referencia, por ejemplo cuando un sujeto recibe un mensaje de su jefe el cual le pregunta sobre una decisión a tomar, la cual afectara a todo el equipo de trabajo, este sujeto va a responder el mensaje teniendo en cuenta el ideal de su grupo de trabajo. (Strauss & Sayles, 1981)

Otro aspecto fundamental, que afecta a la comunicación es que las palabras tienen diferentes significados para distintas personas. Es por tal motivo que cuando se emite un mensaje, se debe asegurar que el receptor entiende perfectamente el mensaje. (Strauss & Sayles, 1981) Siempre existe una diferencia entre lo que se quiere decir, lo que se dice y lo que se entiende, es por ello que los mensajes deben ser lo más claros posibles.

Otra de las causas de fallas en la comunicación, puede ser el lenguaje corporal con el que se acompaña el mensaje que se está emitiendo, a veces este tipo de lenguaje comunica más que las palabras. Por ejemplo, el tono de voz, la mirada, la postura que se tiene, los músculos de la cara, entre otros. Por ejemplo, si un jefe llega de mal humor al lugar de trabajo, la gente que está a su alrededor puede interpretar que está disconforme con ellos o con su rendimiento. (Strauss & Sayles, 1981)

El contexto emocional es otra de las fallas en la comunicación, el estado emocional de una persona influye a la hora de interpretar los mensajes que recibe. Si una persona se siente triste y ve todo negativo, puede que no vea los logros que ha tenido. O puede que si se encuentra ante un optimismo extremo, no pueda ver los problemas o cosas a resolver. (Strauss & Sayles, 1981)

A modo de conclusión, en contextos donde se caracteriza la desconfianza, la falta de información que da lugar a rumores y malas interpretaciones, generando miedo e inseguridades, clima laboral poco cálido, poca credibilidad y donde los mensajes no son claros. Se debe recurrir a la comunicación interna, como una verdadera herramienta de gestión. La misma se debe organizar constantemente, ya que esta afectara a la motivación y determinará la implicación de las personas en la organización donde trabajen. Implementar buenas estrategias de comunicación para que no surjan estas fallas y se cree un clima de confianza mutua y de buenas relaciones.

Otro autor, como en el caso de Koontz, plantea otras causas de una mala comunicación Interna, lo cual se puede relacionar con lo que plantea los anteriores autores Marc y Picard. Koontz afirma que “puede haber barreras en el emisor, en la transmisión del mensaje, en el receptor o en la retroalimentación” (Koontz, 1990, pág. 532)

Koontz (1990) menciona como barreras de la comunicación interna:

- Falta de planeación, afirmando que la buena comunicación no acontece accidentalmente.
- Las suposiciones no clarificadas, lo que podría producir confusión por parte de todas las personas involucradas.
- Los mensajes mal expresados, estos se caracterizan por que en la mente del emisor la idea puede permanecer clara pero puede suceder que a la hora de expresarla no emplee las palabras adecuadas, produciendo una distorsión del mensaje.
- Perdidas por la transmisión y una mala retención; es decir en una transmisión de una persona a otra, el mensaje va perdiendo credibilidad. Es por eso, que a la hora de comunicar es preciso utilizar varios canales con la misma información y la repetición continúa de dicho mensaje para evitar la distorsión y pérdida de credibilidad.
- Falta de atención y evaluación prematura, esto está relacionado con que muchas personas no están concentradas acerca de lo que los demás dicen, por lo que escuchar exige una total atención y autodisciplina, entonces escuchar sin hacer juicios de antemano puede hacer que la empresa sea más eficiente y eficaz. (Koontz, 1998)

A estas causas, se le pueden sumar las ocho causas principales que hacen a una mala gestión de la Comunicación Interna, que propone María Casares Gasset (2007):

- La primera causa que propone es la excesiva jerarquía en la empresa. Una estructura vertical y burocrática dificulta los flujos de comunicación.
- Cuando al personal no se lo toma en cuenta como parte de la organización, y solo se les avisa que es lo que tienen que hacer, es decir lo que la

jerarquía dicta, sin brindar un espacio para que los empleados puedan sugerir opiniones o mejoras.

- También influye el estilo de dirección, es decir, un estilo autocrático propicia la falta de comunicación ascendente y la retroalimentación.
- Es importante como influyen los conflictos entre las personas o equipos de trabajo, hace que la información circule distorsionada y como consecuencia, se llegue a una mala comunicación interna.
- Otras de las causas que menciona, es la elección equivocada de canales y herramientas usadas para la comunicación, por lo que podría crear diversos rumores y distorsionar el mensaje. Y por último menciona la falta de capacidad para la comunicación.
- En relación a esto se puede pensar que una mejora en la comunicación, no requiere de la implementación de medios costosos, sino la disposición de superiores a participar en la comunicación directa (Casares Gasset, 2009)

Comunicación asertiva y estilos de comunicación

Cuando nos comunicamos, podemos hacerlo de tres formas diferentes: pasivo o inhibido, agresivo y asertivo. Tanto el estilo agresivo y pasivo son dos extremos, en donde el punto medio se encuentra por el estilo asertivo de comunicación, que constituye un modo en donde el sujeto puede llevar a cabo una negociación, puede hacer valer sus derechos y el de los demás, no se impone ni ocupa el lugar de sumiso; es decir el grado óptimo de manejo de los diferentes elementos de comunicación. (Hofstad Román, 2015)

Cada una de las personas, tiene un estilo de comunicación que distingue las maneras que las personas tienen de relacionarse con los demás y del uso que haga de los diferentes elementos de la comunicación.

Uno de ellos es el estilo de comunicación inhibido, generalmente las personas que tienen este estilo de comunicación son incapaces de pensar en la posibilidad de

enfrentarse en cualquier sentido. Son personas que priorizan los deseos y derechos de los demás a los suyos propios. Son personas que se desviven por los demás hasta olvidarse de ellos mismos y les cuesta mucho decir no, aun cuando van en contra de sus ideales y deseos. Tienen un miedo irracional, que hace que respeten a los demás de forma escrupulosa. (Hofstad Román, 2015)

Mantener este estilo de comunicación genera sentimientos de desamparo, depresión, entre otros, a la hora de relacionarse con las demás personas. Además tienen bajo o nulo control sobre las situaciones. Sujetos con baja autoestima. (Hofstad Román, 2015)

Son incapaces de decir no a demandas que van en contra de sus propios intereses. Creen que todo lo que los demás quieren, piensan u opinan es importante y no lo que ellos piensan o desean. Poseen un miedo irracional, a la posibilidad de ofender a los demás y ser rechazado. La persona inhibida se justifica con el uso de la prudencia y educación al hablar de su forma de ser. Pero no se debe confundir educación con falta de asertividad o con un estilo de comunicación inhibido o pasivo. (Hofstad Román, 2015)

Generalmente, estas personas presentan un tono de voz bajo y monótono, poca fluidez verbal y una velocidad rápida para comunicarse. Pausas y silencios largos. Además estas personas no realizan afirmaciones claras, por las dudas de que logren un enfrentamiento con los demás, por tener opiniones diferentes. (Hofstad Román, 2015)

Estos sujetos cuando se sienten acorralados, pueden responder con agresividad, no entran dentro del estilo de comunicación agresivo, sino que son resultado negativo del estilo de comunicación inhibida. Generalmente estos individuos presentan como elementos no verbales expresión fácil seria, y es muy difícil que hagan contacto visual con las demás personas. (Hofstad Román, 2015)

Otro de los estilos de comunicación es el agresivo, que al contrario del estilo que se presentó anteriormente, este estilo se caracteriza por defender a cualquier precio sus derechos, hasta tal punto que los demás lo sienten como una falta de respeto hacia ellos. Este estilo se caracteriza por agresión, desprecio y dominio de los demás. (Hofstad Román, 2015)

Generalmente las personas que tienen este estilo de comunicación, son personas que creen que sus opiniones son las únicas que son importantes. Son personas hábiles para despojarse de todo tipo de responsabilidad. Aunque al principio puede parecer o dar la impresión de que las consecuencias que tiene este tipo de comunicación son positivas por conseguir su cometido, al final del camino, son personas que generan muchos conflictos por no ceder en nada para lograr una negociación exitosa. (Hofstad Román, 2015)

Este estilo de comunicación termina generando culpa en las personas que lo ejecutan y una pobre imagen de sí mismo. Lo que deriva en un rechazo de los demás hacia ellos y terminan aislándose en la soledad. Son personas que generalmente pierden rápido el control de las situaciones y de los recursos para negociar. Tienen

problemas para comunicarse, puesto que realizan una comunicación unidireccional, por no escuchar a los demás lo que termina dificultando que se desarrolle el feedback. (Hofstad Román, 2015)

Y por último, otro de los estilos posibles de comunicación es el asertivo, las personas que lo utilizan, son capaces de expresar sus sentimientos, ideas y opiniones respetando la de los demás. Cuando hace esto, además de permitirlo hace que los demás se expresen libremente, siempre teniendo en cuenta el contexto en donde se desarrolle esta comunicación. Es la manera de comunicarse en cada situación de la mejor manera posible. (Hofstad Román, 2015)

Estas personas al ser capaces de expresar sus necesidades y deseos, de manera no agresiva y sin imponerlos y escuchando que es lo que los demás tienen para decir, tratando de lograr un acuerdo entre las partes, es decir, una buena negociación. El uso del estilo asertivo, hace que la persona resuelva habitualmente los problemas de sus relaciones sociales, lo que genera satisfacción y hace que se sienta a gusto con los demás y consigo mismo. Posibilitando una verdadera comunicación y feedback.

Capítulo 3: Taller

Según Maya (2007) los talleres son unidades productivas de conocimiento a partir de una realidad concreta, transferidos a la misma para transformarla.

Una forma pedagógica alternativa, que permite superar muchas de las limitaciones de la educación tradicional de tipo pedagógica o memorística, facilitando la adquisición de la educación, por una cercana inserción en la realidad y por una integración de la teoría a la práctica. (Maya Betancourt, 2007)

Algunas características constitutivas de un taller son: Herrera (2003).

- Una opción por trabajar en pequeños grupos.
- Una valoración por la participación de los propios sujetos en la responsabilidad de los propios aprendizajes.
- Una integración de las experiencias personales de cada participante en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Una intencionalidad operativa: que los aprendizajes adquiridos tengan una influencia en la acción de los propios sujetos. (Herrera, 2003)

La denominación de taller, surge por la diversidad de actividades en el ámbito no formal de la educación popular y de allí su extensión a los diferentes ámbitos (Freire, 1990)

Es así como un taller es definido como una experiencia grupal en la cual los participantes interactúan entre sí en torno a una tarea específica, esto desde un rol protagónico de los participantes en el proceso de aprendizaje que allí se produce. (Herrera, 2003)

Es por ello, que un taller psicoeducativo, puede ser definido como un tipo específico de intervención psicoeducativa, que propicia una situación de enseñanza-aprendizaje, considerando la importancia de la dinámica grupal como herramienta del cambio conductual, de actitudes, habilidades, percepciones, pensamientos, creencias o interacciones. Considerando, la parte práctica, es decir, lo que la gente sabe, vive, siente y lo que se va a desarrollar en el taller. La parte de teorización que se realiza sobre la práctica, como un proceso sistemático, ordenado, originado en la experiencia de los participantes, la cual se va transformando en el transcurso del taller y por último y más importante es que permite sociabilizar el conocimiento individual y potenciarlo con el conocimiento colectivo. (Herrera, 2003)

Los talleres, se desarrollan en base a una metodología activo-participativa, se parte del principio de acción-reflexión-acción, se potencia el aprendizaje colectivo y se rescata el principio del aprender haciendo. (Martínez, 1991)

Los talleres son equipos de trabajo conformado por una persona que ocupa un “rol docente”, como por ejemplo un psicólogo y por otro, un grupo que cumple el rol de alumnos, en donde cada uno hace su aporte específico. La persona que cumple el rol docente, ayuda al grupo a funcionar en pos de un objetivo o tarea; estimula y alienta.

El conductor, es aquel que en uno u otro momento ayuda al grupo a funcionar, a cumplir los objetivos que le permiten funcionar. Su rol como líder es alentar, estimular y ayudar a identificarse con el grupo. (Herrera, 2003)

El facilitador del grupo puede asumir distintos roles para conducir el grupo, un enfoque directivo o un enfoque democrático. En el primero, el líder toma las decisiones, dá órdenes, impone su criterio, es el único responsable, sólo él conoce el curso posterior de las actividades que se desarrollan en el grupo, señala los objetivos y distribuye las tareas. (Herrera, 2003)

Mientras que el democrático, es el que delega más en el grupo por la confianza que le tiene al mismo, favorece las discusiones, toma en cuenta las opiniones del grupo y las decisiones que se toman en este son compartidas, y se da libertad a los miembros para trabajar a su gusto (Cirigliano & Villaverde, 1966). Es por ello que el taller debiera orientarse a una conducción participativa y democrática para conocer y jerarquizar en conjunto las necesidades del grupo.

Loew (1988), en Herrera (2003) define cuatro funciones del facilitador:

- Generar un clima que posibilite compartir vivencias y lograr un objetivo compartido.
- Atribuir significados, a las vivencias y experiencias que van teniendo los miembros en el grupo, que les posibilite ir integrándolas a su vida.
- Contener al grupo, de modo que las experiencias en el grupo resulten constructivas.
- Dirigir al grupo hacia conductas que puedan resultarle importantes para el cambio que se requiere impulsar y para las metas a las que se quiere llegar.

En esta reunión de trabajo, donde se unen los participantes en pequeños grupos o equipos, con el objetivo de lograr una demostración práctica de las leyes, ideas o teorías, características, principios. (Maya Betancourt, 2007)

En síntesis, es un ámbito, un tiempo y un espacio de reflexión y de acción, en el cual se pretende superar esa separación que existe entre teoría y práctica. Vía idónea para formar, desarrollar, perfeccionar, hábitos, habilidades y capacidades que le permiten operar en el conocimiento y transformarse a sí mismos. (Maya Betancourt, 2007)

Ante esta reflexión, se puede agregar lo que menciona García (1997), él cual define a taller como una experiencia grupal en la cual los participantes interactúan entre sí en torno a una tarea específica, esto desde un rol protagónico de los participantes en el proceso de aprendizaje que allí se produce, en donde cada participante realiza una integración de experiencias personales en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Y además como un proceso que lleva a las personas a indagar y preguntar sobre la realidad. (García, 1997)

Lo planteado anteriormente por García (1997), se relaciona con los objetivos que Maya (2005), plantea para los talleres son, facilitar que los alumnos o participantes de los talleres sean creadores de sus propios procesos de aprendizajes. Permitir tanto al participante como al docente que se comprometan activamente con la realidad social en la que está inserto el taller, buscando en conjunto con todos los que actúan en el taller, soluciones eficientes para las necesidades de la realidad. Crear y orientar situaciones que impliquen realizar actitudes reflexivas, objetivas, críticas y autocriticas. Promover espacios de comunicación, participación y autogestión. Y por último, plantear situaciones de aprendizaje convergente y desarrollar un enfoque interdisciplinario y creativo a la solución de problemas. (Maya Betancourt, 2007)

Rol del psicólogo o conductor del taller

El conductor del taller (Psicólogo), ayuda al grupo a cumplir los objetivos alentando y estimulando a los participantes. (García, 1997).

El conductor del grupo puede asumir un rol directivo ó democrático. En el primero es el líder quien toma las decisiones, da órdenes y normas, impone su criterio, es el único responsable. Mientras que el democrático, favorece las discusiones, pide y toma en cuenta las opiniones del grupo antes de tomar decisiones, la responsabilidad es compartida por el grupo y da libertad a los miembros para trabajar. (Cirigliano y Villaverde, 1966).

También García (1997) otras funciones que debe tener el psicólogo a la hora de conducir un taller, fomentar y mantener la comunicación. Proponer actividades que fomenten el vínculo y la tarea. Detectar y señalar los obstáculos que se presentan en la tarea. Contribuir a la elaboración y resolución de contradicciones. Detectar las situaciones emergentes. Acompañar el aprendizaje grupal. (Garcia, 1997)

Relevamiento Institucional

Presentación de la organización de agroservicios

Historia

La empresa nació en el año 1977 en Adelia María, Córdoba. El primer nombre que obtuvo fue por el primer dueño. Luego en el año 1993 el grupo de accionistas, es decir actuales dueños, compra el 50% de las acciones de la empresa, y en el año 2000 el grupo termina comprando el 100% de las acciones de la misma. En el año 2012 comienza a expandirse de manera sostenida por toda Argentina, precisamente, en las zonas más productivas del país, hasta contar en la actualidad con 93 sucursales y 45 plantas de acopio y deposito.

De acuerdo a lo relatado por la apoderada y los datos recabado en la página de dicha empresa, se pudo cotejar política, misión, visión, valores y objetivos que tiene la misma. La política que se plantea la empresa es satisfacer las necesidades del cliente, cuidando a su gente, comunidad y medio ambiente en el que la empresa se desarrolla, brindado servicios y productos de calidad, operando con eficiencia. Para llevar a cabo tanto la misión y visión que la empresa tiene, se asume por parte de la misma los siguientes compromisos, asegurar la satisfacción de todos los clientes brindando servicios y productos con calidad e inocuidad; liderar con visión a la gente para que con su talento se llegue al éxito y así promover un entorno positivo y seguro, trabajar pensando en una cadena de valores teniendo en cuenta a clientes, distribuidores, consumidores, etc.; estableciendo así objetivos que conduzcan a la mejora de los procesos.

Para cuidar a las comunidades con las que trabajan la empresa realizo alianzas, con el fin de brindar programas educativos y de bienestar social. Se trabaja con CREA, con la cual se realizó un acuerdo de que cada tonelada que la empresa recibe para su acopio brinda \$0,40, para proyectos de educación que brinda CREA. Otra de las alianzas que realizo es con APRESID, el cual consiste en: por cada venta de granos y compra de insumos, la empresa dona al proyecto Agricultura Certificada de APRESID \$0,20 cada \$ 700 en la compra de insumos.

De la interacción realizada, al momento de recabar datos, se obtiene como documento institucional empresarial el EDAM. Este es flujograma de administración de procesos, en el cual toda la empresa se basa. El cual engloba toda la cultura con la que la empresa se maneja. Cada paso que propone el EDAM se relaciona con los 18 principios que el mismo propone. Este flujograma se basa en cuatro objetivos principales, el primero es:

Enfocar, el cual consiste en identificar problemas y oportunidades o captar las opiniones de los clientes, en base a esto se generan hipótesis, respaldadas con información dura.

El anterior objetivo, se relaciona con el principio número 1: trabajar con información dura, luego se priorizan los temas, y esto por ejemplo se relación con el principio número 4 que es trabajar priorizando, el cual surge del principio de Pareto, de la priorización surge el tema vigente, el cual se relaciona con el principio 11, el cual propone el sentido de la urgencia. Una vez surgido el tema, alguien se tiene que hacer

cargo del proceso, esto se relaciona con el principio número 6 el cual plantea que al proceso lo arregla en dueño = el dueño del proceso debe ser un 3, esto se basa en una evaluación de desempeño en donde hay un rango de 1 a 5:

1 —> sería el líder de las áreas

2 —> supera las expectativas

3 —> administra y mejora los procesos

4 —> por falta de recursos y capacitación se lo debe

preparar para que llegue a ser un 3

5 —> si la persona es un 5 se relaciona con el principio 17

que tiene la empresa que plantea que el proceso lo maneja quien lo puede mejorar y si no se busca un reemplazo.

Otro de los objetivos del EDAM es definir y estandarizar los procesos. Una vez definido, se analiza información dura en un gráfico de consistencia, este grafico se caracteriza por medir entre un rango de límite de comportamiento superior y límite de comportamiento inferior en donde lo que se busca es que los procesos se establezcan entre esos límites, y los mismos deben ser consistentes, es decir predecibles en el tiempo.

Y el último de los objetivos generales es el de mejora, en el cual se toma acciones para hacer los procesos consistentes y luego hacerlos aceptables, es decir que cumpla con las expectativas del cliente.

La empresa se rige por una misión, en la cual plantean que están para satisfacer al productor agropecuario y al mercado del exterior, prestándole atención a las necesidades actuales como a las futuras, para mejorar los procesos que están orientados a satisfacer las demandas de los clientes.

También se rige por una visión, con la cual se pretenden ser la mejor empresa nacional proveedora de servicios para el productor agropecuario, teniendo en cuanto los valores que la empresa propone.

Y en cuanto a los valores que la empresa se propone es ser una empresa descentralizada y flexible, que promueva el trabajo en equipo, la delegación de funciones, la comunicación fluida, para satisfacer al cliente interno y externo, llaman a cliente interno a las personas que ahí trabajan, como a las diferentes sucursales y plantas.

Infraestructura

En cuanto a la infraestructura, cuando se ingresa a la empresa, se encuentra la recepción, con 3 pequeñas salas de reuniones. Luego del lado derecho, se encuentra el área de logísticas, a continuación se encuentra el área de comercialización de granos, inmediatamente el área de comercialización de insumos (semilla, combustible, herbicidas y pasturas).

En la parte izquierda de la empresa se encuentra el área de sistemas, la sala principal de reuniones, servicios financieros, la cual es una oficina pequeña para que trabajen 8 personas juntas, en otra oficina a continuación se encuentra cuentas corrientes, y en otra oficina que pertenece a la misma área esta tesorería.

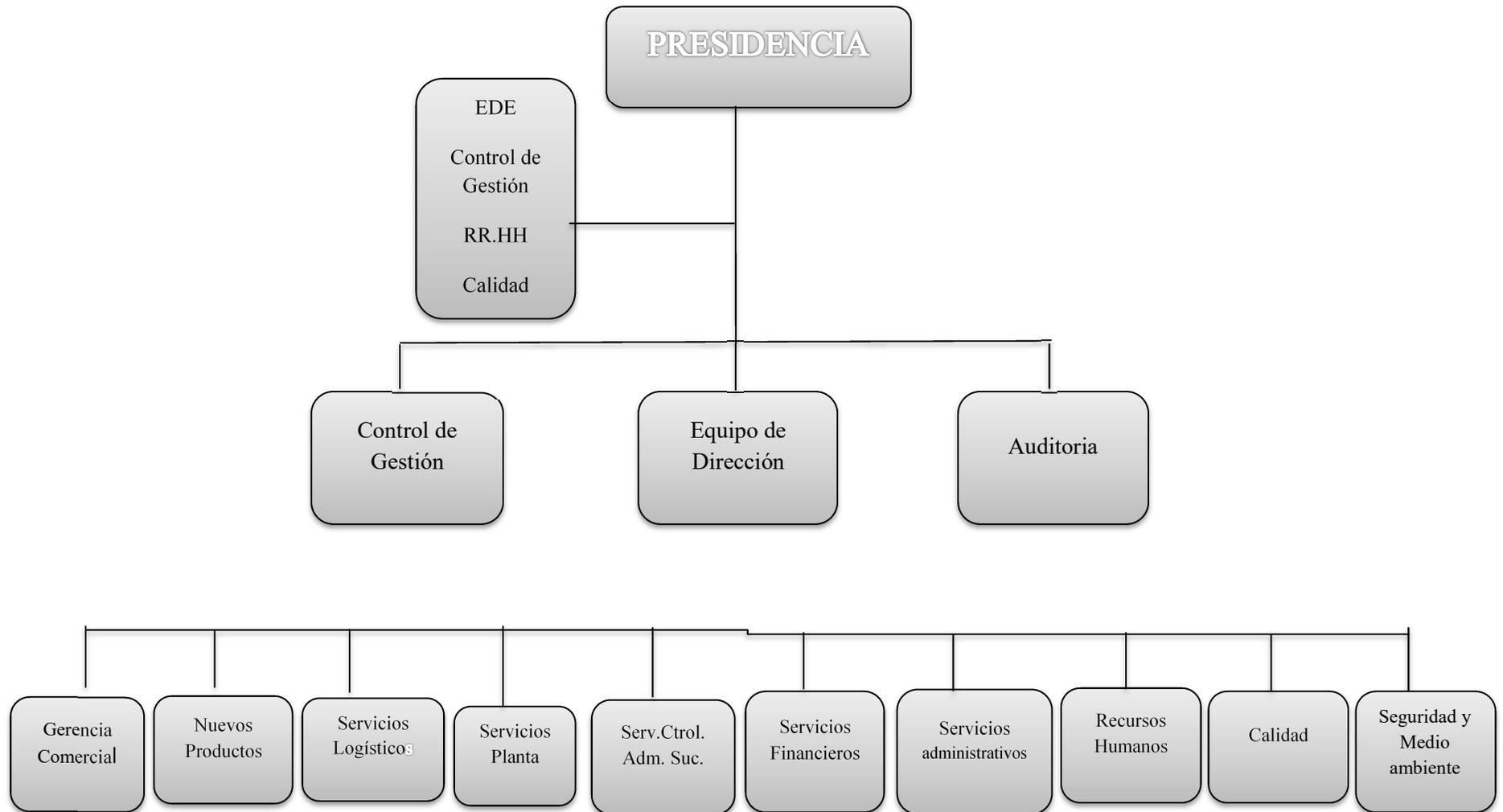
Además en este sector se encuentra Seguridad e Higiene y administración planta. También se encuentra el área de marketing, en donde trabajan 6 personas para lo cual la oficina es pequeña. A continuación esta la cocina, otra sala de reuniones y la oficina del gerente, en frente de esta, se encuentra una oficina grande en donde se encuentra el área de administración.

Al final del pasillo se encuentra el comedor, el cual tiene capacidad para 30 personas. El área de recursos humanos actualmente se está reacomodando, puesto que se habilitó el primer piso, y toda el área de administración de recursos humanos se encuentra allí junto con el área de legales. También se han incorporado nuevas oficinas, en las cuales se encuentra la parte de selección de personal, una oficina en donde trabajan dos personas, al lado se encuentra una pequeña sala de reuniones.

Enfrente de ella se localiza la cocina y las oficinas de auditoria junto con la del gerente del área. Al lado de ella se encuentra, separadas por un pasillo, la oficina del gerente de Finanzas y más oficinas que corresponden al área de calidad.

La empresa está compuesta por 120 empleados. La empresa se organiza de la siguiente manera:

Organigrama de la empresa



Recolección de datos

Técnicas e instrumentos

La técnica que se utilizó para la recolección de datos en este trabajo exploratorio/cualitativo es: Entrevistas semi- estructuradas realizadas al apoderado y a 9 empleados.

Como entrevista se entiende, según palabras de Yuni y Urbano (2006), “es una técnica de recolección de datos, que se encuadra dentro de la técnica de autoinforme, que se basa en la respuesta que dan los sujetos al investigador en una situación comunicativa” (Yuni & Urbano, 2006, pág. 81).

“Las entrevistas permiten acceder a los significados que los sujetos le otorgan a su realidad, es decir pueden obtener información respecto a ideas, creencias y concepciones de los entrevistados”. (Yuni & Urbano, 2006, pág. 81)

Se utilizó la entrevista semi-estructurada porque “no presenta una consigna fija o invariante para la toma de datos. Sino que depende de las características del examinador y debe estar adecuada a la personalidad del examinado” (Abuchaem, 1979, pág. 183).

Esta técnica permite indagar acerca de los temas que el entrevistador considere importante preguntar al entrevistado, como así también le da la posibilidad a que este último se explaye sobre temas que a él le interesen, permitiendo, que surjan nuevos temas o datos que el entrevistador no había tenido en consideración.

Las preguntas se organizaron en ejes, el primero hacía referencia a la institución, el segundo a los empleados de la misma y su apreciación personal en relación a diferentes aristas de la empresa. Las preguntas que difieren de la entrevista cerrada o estructurada son las que corresponden al primer eje, ya que esas se le preguntaron solamente al apoderado. Si bien la información que se obtuvo corresponde a las mismas temáticas, la forma de llevar a cabo la entrevista fue distinta.

Estas guías de preguntas preestablecidas fueron realizadas ad-hoc.

La modalidad que se utilizó para el registro de los datos obtenidos por medio de las entrevistas, fue en primer lugar, por medio de grabaciones de lo que expresaron los entrevistados y también realizando algunas anotaciones que se creían importantes.

Procedimientos

Las entrevistas semi-dirigidas se realizaron al apoderado de la empresa, previamente se acordó día y hora de encuentro. Luego de haber tenido la información sobre la institución, se procedió a pedir permiso para entrevistar a los demás empleados, luego de haber acordado día y horario. Se realiza el encuentro con cada uno de ellos y antes de comenzar la entrevista se realiza una explicación del objetivo del trabajo y las consideraciones éticas de la entrevista.

La modalidad que se utilizó para el registro de los datos obtenido por medio de las entrevistas, fue en primer lugar, por medio de grabaciones de lo que expresaron los entrevistados y también realizando algunas anotaciones que se creían importantes.

Población y muestreo

La población con la que se trabajó en el siguiente Trabajo Final de Graduación se compuso de 120 empleados, aproximadamente. De esta población, se tomaron 10 empleados de dicha empresa. Para la selección de la muestra se utilizó un método no probabilística, accidental o por cuotas. Ya que en este tipo de muestreo se fijan "cuotas", que consisten en un número de individuos que reúnen unas determinadas condiciones, en este caso se tuvo en cuenta los años de antigüedad dentro de la empresa; es decir 5 personas que trabajen hace menos de 5 años y 5 personas que tengan más de 5 años dentro de la empresa. Teniendo en cuenta la base de datos de la empresa se seleccionaron las 5 primeras personas que aparecieron en dicha base que tienen menos de 5 años de antigüedad y el mismo procedimiento se realizó para las personas que hace más de 5 años que trabajan (Bolgna, 2011)

Consideraciones éticas

Es importante mencionar se tuvieron en cuenta las consideraciones éticas necesarias. Primeramente se contactó con un referente de la empresa a quien se le comunica la intención de realizar el proyecto de aplicación profesional, objetivos del proyecto, se le explicita que es lo que se observará dentro de la institución y a quienes se entrevistara. Se plantea a cada participante el resguardo de su identidad bajo los preceptos de anonimato, la confidencialidad de los datos obtenidos, con la correspondiente firma de un consentimiento de participación voluntaria, en conjunto con una carta informativa que explicita los objetivos del trabajo a realizar, las consideraciones éticas del mismo y se brinda información necesaria como número

telefónico y dirección de correo electrónico de la persona a cargo del proyecto, a la cual podrán dirigirse ante cualquier duda y en cualquier circunstancia, finalmente se posibilita el retiro voluntario del proyecto en cualquier momento del mismo, como también acceso a conclusiones obtenidas luego de finalizado el proceso. (Ver anexo N°2, 3 y 4)

Análisis De Datos

A continuación se presentan los datos recabados en las entrevistas realizadas al apoderado y a los 10 empleados (Ver Anexo N° 5 Y 6).

Síntesis de la entrevista realizada al apoderado

Si bien en la entrevista se pudo visualizar, a juicio de este entrevistado, las mismas carencias mencionadas en el análisis de datos a partir de los empleados, este jerárquico, tiene una visión de empresa joven y menciona que ésta realizó el proceso inverso, puesto que primero hizo el proceso de expansión y luego el de mejoras, que es por el momento que actualmente está atravesando.

Si bien cree que la comunicación con la que cuenta la empresa no es la óptima, considera que la misma está abierta para hacer mejoras. Esto se puede relacionar con la misión, visión y valores de la empresa, ya que relata que si bien están presentes en comparación con años atrás, se está trabajando para que las personas se las apropien y la recuerden diariamente a la hora de realizar su trabajo.

También relata que si bien el liderazgo es correcto y se ha avanzado, cree que es necesario realizar mejoras en cuanto al mismo, es decir que los jefes sean verdaderos líderes, comuniquen claramente, sean un ejemplo a seguir, motiven a su equipo, y tengan en claro cuál es el trabajo que debe hacer cada uno de su equipo para ayudarlos y orientarlos, entre otras cuestiones, debido a que creen que esta carencia afecta a la comunicación que circula en la organización.

Síntesis de las entrevistas realizadas a los empleados

De las entrevistas realizadas a los empleados se pudo obtener que la mayoría de los empleados concuerda que la comunicación que circula dentro de la organización no es la óptima repercutiendo en diferentes aristas de la misma.

De los empleados entrevistados para la realización de dicho trabajo, se observó que cuando ingresaron se les explico cuáles eran la misión, visión y valores que la empresa posee, pero que en la rutina no se recuerda lo suficiente y que está en proceso de mejorar para que se trabaje con esos preceptos diariamente, para lo cual creen que se debe mejorar la comunicación que circula en la empresa.

Otro de los datos obtenidos por medio de las entrevistas, es que consideran que el liderazgo ejecutado no es logrado, debido a que algunos empleados mencionaron que no todos los jefes son líderes, y que a la hora de comunicar no lo hace como debe ser. En relación a esto, muchos de los empleados tuvieron la impresión que cuando se emite una orden por parte de algunos jefes, la información que se da no es suficiente para poder trabajar correctamente y generalmente concluyen las reuniones sin entender que es lo que se quiso comunicar.

Es decir, en cuanto a comunicación se refiere, se pudo observar a partir de los datos recabados en este trabajo, que la mayoría de los empleados, tiene la creencia que una de las problemáticas principales es inconsistencia en el desarrollo del proceso comunicacional.

Análisis FODA

A continuación se explicitarán las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas que la empresa presenta.

Tabla 1: Matriz FODA

FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
O R I G E N I N T E R N O	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa cuenta con un mapa en donde se explican cómo se llevan a cabo los procesos dentro de la empresa, cuales son los principios y valores con los que la empresa se rige. - Inducciones a los empleados al ingreso del puesto, basadas en el EDAM y Sistema de Gestión. - Existencia de materiales necesarios para el trabajo. - Expansión de la infraestructura de la empresa. - Mejorar el desarrollo de comunicación desde estamentos jerárquicos de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Rápido crecimiento en los últimos años lo que dificulta la organización. - Falta de un área de comunicación definida y especializada en las tareas correspondientes. - Escasa motivación por parte de los líderes. - Oficinas pequeñas y ruidosas. - Desconocimiento de los empleados obre la misión, visión y objetivos de la empresa. - Ruidos y vicios en la comunicación. - Descripción de puesto poco clara. - Inexistencia del escalafón institucional. - Existencia de jefes que no cumplen el rol de líderes. - El crecimiento personal no se puede relacionar con el trabajo. - Desconocimiento de los empleados del perfil del trabajador de la empresa. - Escasas capacitaciones para el personal
	O P O R T U N I D A D E S	A M E N A Z A S
O R I G E N E X T E R N O	<ul style="list-style-type: none"> - El medio en el que se encuentra le permite seguir creciendo y expandirse ya que es un país agro-ganadero. - Posibilidad de incrementar el número de clientes a nivel nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - La situación económica del país puede afectar el crecimiento de la empresa.

Fundamentación de la demanda

De acuerdo a la información recabada, en el relevamiento realizado, se puede observar que tanto el apoderado como los empleados se encuentran abiertos a realizar cambios en la empresa, ya que ven a los mismos como necesarios, lo que favorece a la introducción de actividades y propuestas diferentes.

Este diagnóstico dejó entrever que los empleados de la organización tienen la creencia de que una de las problemáticas a resolver inicialmente es el desarrollo del proceso comunicacional.

Si bien los empleados mencionaron otras problemáticas como temas de liderazgo y motivación, la mayoría de ellos expresaron con mayor inquietud la dificultad en la comunicación y no contar con la información necesaria a la hora de trabajar, lo que les produce muchas veces no saber cuáles son sus funciones y actividades; por lo que resolviendo este inconveniente podrían mejorar su labor diario y contar con la información adecuada en el momento apropiado.

Es por todo lo mencionado anteriormente que se propone la realización de un taller en donde se mejore el proceso de comunicación interna y como éste se debe llevar a cabo para que sea eficaz.

Si lo anteriormente expresado se consigue, permitirá una mejora en la productividad de la empresa ya que cada uno contará con la información adecuada a la hora de trabajar.

Proyecto De Aplicación Profesional

Metodología

Para este Trabajo Final de Graduación se propone desarrollar a través de un dispositivo de taller un proyecto que fomente la participación activa de los participantes, para crear un dialogo fluido en donde estos últimos puedan colaborar con sus opiniones, comentarios, experiencias y reflexiones. Y así poder generar un compromiso con el taller.

Descripción

El taller constara de 5 encuentros. De una duración de 3 horas aproximadamente cada uno. Estarán invitados a participar todos los empleados de la empresa de agroservicios. La cantidad mínima será de 70 personas y la máxima de 100 personas.

Destinatarios

Todos los empleados de la empresa de agroservicios, considerando todos los niveles jerárquicos.

Lugar Y Horario

El taller será llevado a cabo en el salón de la empresa de agroservicios, en el horario a convenir con la institución para no perjudicar los horarios de trabajo.

Descripción Del Taller

El taller está dirigido a todos los empleados de la empresa de agroservicios, situada en la ciudad de Río Cuarto, provincia de Córdoba. El mismo tendrá una duración de 5 encuentros, pactando previamente día y horario con la institución.

Durante el transcurso de los encuentros se espera que los participantes puedan reflexionar, dialogar, intercambiar experiencias y opiniones con sus compañeros. Para lograr lo antes mencionado, se van a implementar diferentes actividades en donde algunos participantes ocuparán determinados roles, mientras que los demás compañeros los evaluarán, para luego dialogar acerca de la experiencia. También se implementarán debates, presentación de diferentes situaciones, entre otras.

La finalidad que se persigue en el taller es que de todos los intercambios y conocimientos adquiridos en el taller puedan ser extensibles a la rutina laboral. Para poder lograr esto, es necesario el compromiso de los participantes, trabajo de reflexión personal y la interacción con los demás integrantes del grupo para enriquecer mediante las experiencias compartidas. Por último, lo más importante es la asistencia de los participantes al taller.

Objetivos Del Taller

Objetivo general

Mejorar los espacios comunicacionales internos para favorecer la productividad en los empleados.

Objetivos específicos:

- Conocer la percepción de comunicación interna que tienen los integrantes de la organización.
- Brindar informacion
- Aumentar la importancia que tiene la buena gestión de la comunicación interna en el trabajo diario.
- Emplear diferentes canales de comunicación interna para mejorarla y fomentar la participación de los colaboradores.
- Aumentar la comunicación asertiva
- Identificar la importancia del feedback y sus procesos.

Análisis De Factibilidad

A continuación se realizará un análisis de factibilidad, que posibilitará por medio del análisis de diferentes variables, estudiar si es factible llevar a cabo el Taller en la empresa de agroservicios.

Dimensión Económica: la empresa en los últimos 10 años se ha expandido a lo largo de todo el territorio argentino y se ha convertido es una de las empresas agropecuarias más importantes del país, demostrando su responsabilidad y compromiso con su trabajo. Como consecuencia de ello, adquirió una amplia gama de clientes, como pequeños, medianos y grandes productores.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, se considera que la empresa se encuentra en un muy buen momento económico, por lo que esta dimensión, posee una alta factibilidad para invertir en el proyecto.

Dimensión Material: la empresa cuenta con los espacios suficientes para realizar las actividades. Como ya se mencionó cuenta con un salón en donde se realizan los almuerzos y las reuniones de todo el personal de la empresa.

Dimensión Política: La empresa mostro interés desde el inicio por este proyecto, ya que reconoce la importancia de una buena gestión de la comunicación interna y de lo beneficioso que sería que se

Incorpore o un área de comunicación interna o una persona idónea en el tema.

Dimensión Humana: tanto a las personas a las que se entrevistó como a las que no, están dispuestas a participar del proyecto, ya que han expresado una necesidad de mejora en la comunicación.

En la actualidad la empresa no tiene un área de comunicación, sino que se encarga el área de recursos humanos, que también se encargará luego de revisar que las nuevas herramientas de comunicación sean llevadas a cabo en tiempo y forma.

Dimensión Técnica: Con respecto a ésta dimensión, la empresa cuenta con computadora, proyector, impresoras, teléfonos; como así también posee una sala de reuniones y un quincho. En conclusión, la empresa cuenta tanto, con la tecnología necesaria, como con una buena estructura edilicia, lo que facilitará el desarrollo del taller que se propone a continuación.

Por todo lo expuesto anteriormente, se puede concluir que es altamente factible que la empresa lleve adelante dicho taller.

Teniendo en cuenta las conclusiones obtenidas en las entrevistas, los objetivos que persiguen la empresa y los recursos con los que cuenta, se propone un taller para mejorar los espacios de comunicación interna. Con el mismo, se intenta, por medio de diferentes tácticas, mejorar el funcionamiento de la comunicación dentro de la empresa y ayudar en el logro de los objetivos que la empresa tiene.

El taller comenzará en el mes de Marzo del año 2017 y se dará por finalizado el 31 de marzo. Se encuentra conformado por diferentes programas, al primero se lo llamó “Aprendiendo sobre comunicación interna”, consta de conocer la percepción que los integrantes de la organización tienen de la comunicación interna y brindar información acerca de la misma y los beneficios que esta tiene cuando se implementa de manera correcta, implementando talleres interdepartamentales. Otro de los programas es “Eliminando muros comunicacionales”, el cual consiste en eliminar los posibles muros o barreras que surgen en la comunicación entre jefes y colaboradores mediante la implementación de los desayunos de trabajo y la incorporación de una cartelera por área. El último programa es “Ser competente en la comunicación”, el cual busca aumentar la importancia y uso del feedback y comunicación asertiva, mediante la incorporación de una micro red de facilitadores.

Cada seis meses, se llevará a cabo la evaluación global de la incorporación de las herramientas, para analizar el correcto funcionamiento de las mismas.

Programa 1: ¡Aprendiendo Sobre Comunicación Interna!

Objetivo: Optimizar la comunicación interna y sus herramientas

Recursos: hojas, lápices, computadora, fósforos, proyector, tarjetas, afiches, marcadores, boligoma, quincho, masitas de chocolates, dulce de leche, crema, azúcar, leche, fuentes, bowls, servilletas, cuchillos, cucharas, planilla de instrucciones de chocotorta.

Tiempo estimado del encuentro: 2 horas.

Destinatarios: gerentes de áreas de la empresa de agroservicios.

Táctica 1: Comunicación Interna

Se realizará una presentación de comunicación interna, con el objetivo de que el personal de la organización tenga conocimiento sobre la importancia que tiene comunicarse correctamente entre el personal. El fin que persigue esta táctica es que mejore el funcionamiento de la comunicación y que se fortalezca el vínculo entre el personal, generar un ambiente cálido de trabajo y aumentar la productividad. La misma consistirá en cuatro encuentros, los cuales se realizarán una vez por semana y tendrán una duración aproximada de 2 horas.

Los contenidos que se brindarán en esta presentación de comunicación interna son:

- **Definición Y Diferentes Vías De Comunicación Interna. Importancia Y**

Rol En Las Organizaciones.

- Ventajas y aspectos de una buena gestión de la comunicación Interna.
- Causas de una mala comunicación Interna
- Ítems para una buena comunicación Interna
- Herramientas de Comunicación Interna. Diferenciación de público.
- Características de las herramientas. Incorporación de las nuevas tecnologías a la Comunicación Interna de las organizaciones.
- Casos prácticos.



VÍAS DE Comunicación interna

- 
DESCENDENTE: surge de la parte más alta del organigrama hasta la base del mismo. Es muy importante para dirigir tareas, transmitir instrucciones, objetivos y para que las personas sepan que se espera de ellas. Deben contener la información suficiente para que los miembros sepan cómo dirigir sus actividades.
- 
ASCENDENTE: flujo de comunicación que parte de la base del organigrama hacia arriba. Permite, por un lado comprobar que la comunicación descendente se ha producido de manera eficaz y poder conocer los problemas y aportar nuevas ideas o soluciones más adecuadas. Y por otro lado, permite recoger toda aquella información que circula en la empresa.

VÍAS DE Comunicación interna

- 
HORIZONTAL: información que circula entre grupos de trabajos o personas que están en el mismo nivel jerárquico o departamento para, facilitar y dinamiza intercambios, fomentar la coordinación, integración y cohesión.
- 
DIAGONAL: permite configurar un lenguaje común entre diferentes estratos o departamentos o puestos de la organización. Generalmente se realizan por una urgencia de respuesta del emisor y con el fin de aumentar la velocidad de la información, permite incrementar el rendimiento conjunto, trabajar en equipo, etc.

VENTAJAS DE Comunicación interna

- Diseminar:** hacer que los miembros de la empresa se apropien de las metas, reglas y regulaciones de la organización, es decir se apropien de la cultura organizacional.
- Coordinar** las actividades de los miembros de la empresa en base al cumplimiento de las metas.
- Proporcionar retroalimentación en la comunicación,** tanto de los niveles superiores a los niveles inferiores, como viceversa, de las actividades de la empresa. Para asegurarse que la información que llegue sea la correcta.
- Transmitir valores, conductas, hábitos y sentimientos,** se busca estimular el **sentido de pertenencia** a la compañía de los trabajadores lo que los motivará y mejorará su productividad y por ende permitirá mantenerse competitivo y enfrentarte al cambio con éxito

VENTAJAS DE Comunicación interna

- Para que los miembros de la organización **tengan una mejor visión y comprensión de que es la organización.**
- Para mantener a sus miembros **integrados, motivados, informados** con datos **relevantes, oportunos y suficientes** para lograr los objetivos que la organización se propone, ayudando a **fortalecer la integración e identificación de las personas con la empresa, sus productos y servicios**
- El valor básico que tiene la comunicación interna es el **fomento del compromiso de los empleados**

VENTAJAS DE Comunicación interna

- **Información:** que las personas cuenten con la información correcta para trabajar.
- **Explicación:** deben poder comprender las razones y porque de las ordenes que reciben, deben saber el para que de su actividad y cuáles son las consecuencias de su trabajo
- **Interrogación:** da cuenta de un clima laboral en donde se da lugar a despejar dudas y que las personas no compense sus interrogantes con información errónea.
- Fomentará el aprendizaje y la innovación

ASPECTOS A TENER EN CUENTA EN LA COMUNICACIÓN INTERNA:



- Mantener agilidad y fluidez comunicacional.
- Ser claros en los mensajes que se brindan.
- Evitar vacíos comunicacionales
- Evitar saturación de información
- Estar abiertos a los requerimientos de información
- Aceptar errores comunicacionales y aprender de los mismos

ASPECTOS A TENER EN CUENTA EN LA COMUNICACIÓN INTERNA:



- Definir los objetivos
- Definir claramente los público para cada acción de comunicación
- Tener en cuenta que los destinatarios son los integrantes de la organización
- Ser coherentes entre el "decir y el hacer", para generar confianza y credibilidad.

CAUSAS DE UNA MALA COMUNICACIÓN INTERNA



1. Disonancia Cognitiva
2. Efecto Aureola
2. Falta de planeación, la buena comunicación no se da accidentalmente
3. Las suposiciones no clarificadas, lo que podría producir confusión por parte de todas las personas involucradas.
4. Los mensajes mal expresados
5. Elección equivocada de canales y herramientas usadas para la comunicación, por lo que crea diversos rumores y distorsiona el mensaje

CAUSAS DE UNA MALA COMUNICACIÓN INTERNA

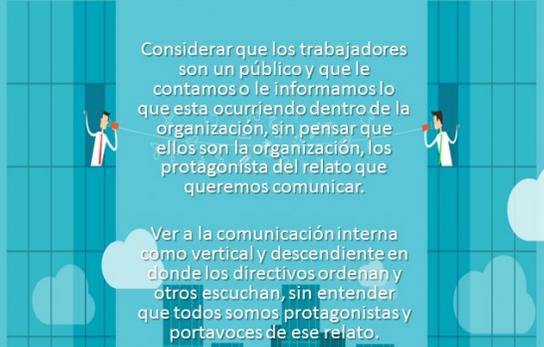


6. Excesiva jerarquía en la empresa. Una estructura vertical y burocrática dificulta los flujos de comunicación.
7. Estilo de dirección, es decir, un estilo autocrático propicia la falta de comunicación ascendente y la retroalimentación.
8. Los conflictos entre las personas o equipos de trabajo, hace que la información circule distorsionada.
9. Utilizar varios canales con la misma información y la repetición continúa de dicho mensaje para evitar la distorsión y pérdida de credibilidad
10. Falta de atención y evaluación prematura

PRINCIPAL ERROR EN COMUNICACIÓN INTERNA

Considerar que los trabajadores son un público y que le contamos o le informamos lo que esta ocurriendo dentro de la organización, sin pensar que ellos son la organización, los protagonista del relato que queremos comunicar.

Ver a la comunicación interna como vertical y descendiente en donde los directivos ordenan y otros escuchan, sin entender que todos somos protagonistas portavoces de ese relato.





- SÉ SUBJETIVO: LOS EMPLEADOS, LO PRIMERO
- PECA POR EXCESO
- NO TE DIRIJAS A UN SOLO PÚBLICO SINO A MUCHOS
- AGRADECE Y RECOMPENSA
- Y DEJA TODOS ESTOS PROPÓSITOS POR ESCRITO

Y RECUERDA...

¿Qué pasa si invertimos en el desarrollo de nuestros empleados y nos dejan?

¿Y qué pasa si no lo hacemos y se quedan?

HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

- Manual de empleado.
<http://www.gallegosc corp.com/pdf/GallegosEmploymenthandbook-Esp.pdf>
- **Cartelera**
- **Circulares**
- **Buzón de sugerencias**
- Reuniones semanales/quincenales
- **Redes Sociales**
- **Revistas**
- Intranet
- Desayunos jefe-colaboradores
- Talleres interdepartamentales
- Micro red de facilitadores



¡ATENCIÓN AVISO

Se notifica a la comunidad estudiantil que para un mejor servicio se habilitó el

"BUZÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS"
EN FORMATO DIGITAL

INSTRUCCIONES DE USO:

- Desde tu correo electrónico personal, enviarás el comentario a buzon@utej.edu.mx
- Tendrás que incluir los siguientes datos dentro del texto: nombre, matrícula y grupo
- A través del SISE también podrás realizar este procedimiento

¡IMPORTANTE!

El correo electrónico dirigido por el alumno se abre a más tardar **un día hábil posterior al envío** de la queja o sugerencia, por tanto se cuenta que si se distribuye antes la queja o sugerencia en un día inhábil, festivo o fuera del horario de trabajo del personal que atiende este procedimiento, la queja o sugerencia se atenderá en un lapso no mayor a **cinco días hábiles**.

ATENTAMENTE
DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

CIRCULAR INTERNA

ASUNTO: Cambio de material informático

PARA: Dpto. Tecnologías de la Información

Debido a que el material informático que se ha utilizado hasta el día de hoy, ya ha cumplido el plazo de amortización establecido, procederemos en los próximos días a su renovación.

Por otra parte, el personal que desee adquirir alguno de los equipos retirados, puede hacerlo al valor residual del mismo según los datos publicados en la intranet corporativa.

Atentamente,

Jesus García
Director General de TICs



Evaluación: Luego de dicha presentación, se les realizarán preguntas orales, lo que le permitirá al coordinador del taller verificar si los diferentes aspectos que se presentaron se han entendido.

Táctica 2: De presentación de los participantes

Se comienza presentando a los organizadores y dando la bienvenida a los participantes y se les agradece por participar.

Luego se explicará que el taller tiene como objetivo mejorar la comunicación interna para que los trabajadores puedan desenvolverse de manera más eficaz.

Como primera actividad de presentación, se eligió que se formen grupos, los cuales deben estar formados por personas de la misma área, por ejemplo un grupo del área de sistemas, otro grupo del área de finanzas, otro grupo del área de recursos humanos, entre otros. En cada grupo deberá estar presente el líder del área. A cada grupo se les dará una caja de fósforos y deberán presentarse a sus compañeros, como si no se conocieran de antes, y la presentación deberá durar lo que dure el fosforó prendido.

Luego de esta actividad, se les preguntará que aspectos de sus compañeros recordaban y cuáles no.

Luego de esto, se les pedirá que se vuelvan a presentar pero con las cosas que no le gustan.

Esta actividad se realizará con el objetivo de abrir el taller y que las personas que trabajan juntas conozcan otros aspectos de sus compañeros.

Táctica 3: Percepción de la comunicación de la organización

El objetivo de esta actividad es descubrir que percepción tienen los trabajadores, de la comunicación que fluye dentro de la organización.

Para desarrollar esta actividad se les solicitará a las personas que se agrupen de a 6 personas, y a cada grupo se les dará un afiche en el cual deberán representar con un dibujo la percepción que tienen de la comunicación interna que hay en la organización.

Y la consigna que se les dará a los participantes es: “Se les ha entregado por grupo un afiche para que dibujen como perciben la comunicación interna de la organización, considerando lo visto en la actividad anterior y luego cada grupo deberá explicarlo al resto”.

Luego de que hayan realizado el dibujo, cada grupo explicará el porqué de esa realización y se reflexionará acerca de la comunicación interna de la organización, en relación a lo visto en la actividad anterior (abanico de la comunicación).

Táctica 4: Chocotorta

Luego, de ello se les solicitará a los participantes que se dividan en 6 grupos. La consigna que se les dará es: “Tienen que hacer una chocotorta, tienen que retirar los ingredientes necesario y armarla”

A cada grupo se le va a asignar una hoja con instrucciones incompletas acerca de cómo deben realizarla, cada grupo tendrá instrucciones diferentes. Luego de 10 minutos, se le pedirá a los grupos, que roten y sigan realizando la chocotorta que estaba realizando el otro grupo. Y así sucesivamente, hasta que lleguen a su lugar original. Pero ningún grupo, podrá leer las instrucciones de los demás grupos, hasta que tengan que seguir la chocotorta del otro grupo.

Luego, de esta actividad, se le pedirá a las personas que reflexionen acerca de la experiencia de la actividad. ¿Cómo creen que afecta la deficiente comunicación dentro de la organización, en el trabajo y entre los compañeros?, no contar con la información en el momento adecuado, no saber cuál es el para que de su trabajo, entre otras preguntas que puedan surgir en la reflexión del grupo.

Táctica 5: Talleres Semestrales Interdepartamentales

Ante lo cual se propone realizar talleres semestrales interdepartamentales, los mismos se realizarán entre las diferentes áreas de la organización, dos veces al año: julio y diciembre.

Tienen como objetivo comunicar los resultados de cada área en el último semestre y los objetivos a cumplir. También se busca, promover la interacción y la relación entre las áreas que deben trabajar en conjunto.

Los mismos se desarrollaran en el quincho de la organización, preferentemente fuera del horario de trabajo. Los jefes serán los encargados de comunicar el día y horario del taller.

Programa 2: Eliminando Muros De Comunicación

Objetivo: Eliminar muros comunicaciones mediante diferentes herramientas.

Recursos: sillas, mesas, cornetas, maracas, silbatos, computadora, proyector, hojas, lapiceras, hoja modelo de figuras geométricas, tableros.

Tiempo estimado del encuentro: 3 horas.

Destinatarios: público interno de la empresa de agroservicios.

Táctica 1: Bienvenida

Se les dará la bienvenida a los participantes al taller. Se les preguntará como se sintieron en el encuentro anterior, si se quedaron pensando en algo a lo largo de la semana, si recuerdan algo del encuentro anterior. Si creen que los ha ayudado a pensar acerca de las formas de comunicación, etc. Que aspectos consideran que deben mejorar y por qué. En síntesis, se reflexionará en base a los que los participantes quieran y puedan hablar.

Táctica 2: Muro comunicacional

Esta actividad consiste en dividir a las personas en tres grupos, el primer grupo va a ser el que de órdenes, grupo emisor, grupo jefe. El segundo es el que va a cumplir la función de muro comunicacional, cada vez que el emisor, o sea el jefe, de una orden, estos deben llevar a cabo cualquier tipo de maniobras para que el mensaje no llegue o no se interprete de la manera correcta por el tercer grupo, o sea el receptor ó colaboradores.

Luego de finalizar la actividad, se va a realizar una reflexión hacer de cuales creen que son los muros habituales que tienen en la comunicación y como creen que pueden mejorarlo, ya que cuando se comunica mal, no se obtienen los resultados que se buscan, las personas no cuentan con la información que necesitan para trabajar, se pierde tiempo y eficacia. Se producirá desorientación entre las personas, cuando las personas no comunican bien las estrategias que se habían acordado hasta el momento.

Táctica 3: Estilos de comunicación del jefe

La actividad comenzará pidiéndole a uno de los participantes que se coloque como director de un proyecto, para lo cual tiene que dirigir a todas las demás personas que allí se encuentran. El proyecto consta de lograr una figura compuesta por diferentes figuras geométricas, y la actividad que debe desempeñar el director es guiar y dar las indicaciones correctas para que las personas que lo escuchan logren formar la figura.

El primer "director", deberá desempeñar el papel de un jefe, tendrá una hoja en donde se encontrará la figura, para dar las correspondientes indicaciones a los demás participantes. Se le pedirá, que de indicaciones concretas, sin muchas especificaciones, que no le puedan contradecir o cuestionar sus indicaciones, que utilice la palabra yo, que revise las figuras cuando ya estén terminadas a esta y otra de las características que tendrá esta persona es que, no la podrán ver.

Luego de esto, se les pedirá a las personas que muestren la figura a la cual llegaron. Se les preguntará si entendieron las indicaciones y como se sintieron.

Seguidamente, se solicitará a otra persona para que sea el "director" del proyecto, pero ahora de manera diferente a la anterior, porque se les pedirá que sea un líder. La persona que guía a las demás, el director, ahora trabajará cara a cara con los demás participantes, también dará indicaciones, pero podrá responder preguntas y dudas que las demás personas tengan. Deberá utilizar la palabra nosotros, deberá preguntar a los demás participantes si la manera en la que los está guiando se

comprende, pedirá a los participantes que muestren como van realizando la figura, para ir corrigiendo errores en el momento y no luego de finalizado el mismo.

Una vez, finalizado el trabajo, se les preguntara a las personas:

- ¿A qué resultados llegaron?, ¿Cómo se sintieron?, ¿De qué forma trabajaron más seguros?. En relación a la actividad del encuentro anterior, abanico de la comunicación ¿Cómo creen que se desarrolló el proceso de comunicación? ¿Qué barreras pudieron identificar?
 - A lo que se podrá reflexionar sobre algunas cuestiones que, se trabaja mejor cuando:
 - Se trabaja a la par
 - La información y recursos están disponible en el momento adecuado.
 - Cuando los objetivos están claros.
 - Se responden dudas, hay lugar a la equivocación y al volver a empezar se trabaja de manera más relajada.
 - Quien nos da las actividades se involucra en la actividad y no solamente da la orden, nos sentimos acompañados y motivados para trabajar.
 - Cuando se nos va corrigiendo en la medida que hacemos el trabajo y no una vez que está todo listo, convirtiéndose así en una auditoria, teniendo que comenzar todo el trabajo de nuevo. Es decir cuando se supervisa.
 - Se reconocen aciertos y se destacan las correctas acciones.
 - Luego de comparar los resultados con el objetivo inicial, si se realizara un festejo y reconocimiento para las personas que trabajaron en ese logro, el clima de trabajo sería más positivo.
 - Y por sobre todas las cosas, hay una diferencia entre lo que la persona que da las instrucciones piensa, lo que dice, y lo que las personas que reciben las instrucciones entienden y finalmente lo que hacen.

Táctica 4: Desayunos de Trabajos entre los jefes y sus colaboradores

Para eliminar los muros de comunicación entre los jefes y sus colaboradores, se propone que se realicen desayunos de trabajo dentro de la empresa, dos veces al mes. Lo que se pretende es que se reúnan los gerentes de las áreas y sus colaboradores, para que se aproveche la situación para informar y trabajar la filosofía de la empresa, sobre cómo se va a llevar a cabo el trabajo, las metas que alcanzó el área, cuales son las metas que se deben cumplir, delegar y dividir responsabilidades y también para poder intercambiar información, opiniones, sugerencias e inquietudes. Es una situación en donde los colaboradores pueden ser escuchados y pueden, a su vez, escuchar de la boca de sus jefes lo necesario para la realización efectiva de las tareas.

A su vez, estos desayunos favorecerán la comunicación ascendente, descendente y horizontal, acercando a los empleados y eliminando obstáculos entre ellos. Estas reuniones al ser de carácter informal, colaborará para que los empleados se sientan más cómodos, e incentiva a su participación. Se recomendará que dichos desayunos tengan una duración de 2 horas y se lleven a cabo una vez al mes en el quincho de la empresa. También se aconsejará que se comunique mediante correo electrónico con una semana de anticipación, sobre la realización de los mismos.

Evaluación: Luego de asistir al encuentro se les solicitará a los participantes que respondan el cuestionario que se les enviará a su correo ese mismo día. Esto permitirá evaluar la utilidad de dicha herramienta y conocer la opinión de los participantes con respecto al desayuno.

Tabla 2: Encuesta sobre desayuno de Jefe y colaboradores

ENCUESTA SOBRE DESAYUNO DE JEFE Y COLABORADORES		
Marque con una cruz con las personas con las que se comunicó durante el desayuno		
Mandos superiores	<input type="checkbox"/>	
Empleados del mismo área.	<input type="checkbox"/>	
Nadie	<input type="checkbox"/>	
Marque con una cruz su opinión con respecto al desayuno.		
Muy interesante	<input type="checkbox"/>	
Interesante	<input type="checkbox"/>	
Poco Interesante	<input type="checkbox"/>	
Nada interesante ¿Por qué?	<input type="checkbox"/>	
¿Le interesaría seguir participando des este tipo de reuniones?		
Si	<input type="checkbox"/>	
No, ¿Por qué?	<input type="checkbox"/>	
¡Muchas gracias por participar!		

Táctica 5: Cartelera de comunicación por área

Luego de la actividad anterior, se les aconsejará a los participantes que construyan ellos mismo una cartelera para su área de trabajo, para que puedan comunicarse acerca de los temas más importantes, ya que les permite difundir información institucional a todo el personal del área, de una manera rápida y de fácil acceso, como así también podrían colocar los resúmenes de los desayunos jefe

colaboradores. Para que perdure en el tiempo, se pedirá el compromiso de los jefes de área y sus colaboradores.

Para lo cual se les brindará a los participantes una cartelera de 1,70 metros de largo por 1 metro de ancho. Y ellos podrán dividir y crear las secciones que ellos consideren que son importantes y necesarias.

Pero también, se solicitará un encargado por área para que la cartelera no se sature de mensajes, es decir que los mensajes sean renovados con periodicidad para contar con información actualizada.

Evaluación: Luego de un mes incorporada la cartelera, se le realizará una encuesta a los empleados, acerca de la opinión que tienen respecto a la información que se transmite en la cartelera, del uso que se le brinda, del lugar en el que está ubicada y si tienen un comentario al respecto. Esta encuesta se les enviará mes por mes a los empleados a su correo.

Programa 3: Ser Competente En La Comunicación

Objetivo: Aumentar el uso del feedback y la comunicación asertiva para vehicular eficientemente la comunicación.

Recursos: computadora, proyector, sobres, paragua, mesas, sillas, tarjetas, Ficha de Registro de Evaluación de Asertividad, Planilla de Test sobre Feedback.

Tiempo estimado del encuentro: 3 horas.

Destinatarios: público interno de la empresa de agroservicios.

Táctica 1: Bienvenida

Se le dará la bienvenida al encuentro, se preguntará como se han sentido durante la semana y si han quedado pensando en algo del encuentro anterior y se realizarán la siguiente actividad.

Táctica 2: Reto de entregar el sobre

Previo, al ingreso al taller, se le pedirá a uno de los líderes que elija uno de su área para que justo antes de retomar las actividades del taller, le pida que vaya a recepción a buscar un sobre que previamente el coordinador ha dejado. También se ha hablado con la recepcionista para que se demore en entregarle el sobre.

Mientras tanto todas las personas ya habrán entrado al salón para seguir con las actividades del taller, ante esto el coordinador les explica que van a realizar un experimento. Se les avisara que han enviado a una persona a recoger un sobre, y les pedirá a los presentes que cuando llegue la persona que fue a buscar el sobre, que no lo miren, no le hablen, si pregunta algo que no le respondan ni lo miren que hagan como si esa persona no existiese y que esa actitud se debe mantener durante toda la hora.

Antes esto se mostrará un video de cómo lograr la motivación en el trabajo, y se harán reflexiones al respecto, el coordinador hará preguntas al respecto para estimular a los participantes, pero lo que se tiene que tratar es de no prestarle atención a esa persona. Luego de eso, se tomaran una pausa de 10 minutos, y retomarán las actividades del taller.

Cuando vuelven el coordinador debe preguntar a esa persona a la cual se la ignoró, si le pasa algo. Luego de escuchar las sensaciones con las que se encuentra, se le dirá que tiene toda la razón en sentirse como se siente, y luego le explicaremos que ha sido elegido para ir a buscar el sobre y para que luego de eso nadie le hablara, es decir, que todos sus compañeros e inclusive el coordinador le han negado cualquier tipo de feedback posible. El coordinador explicará que el objetivo de tal experimento algo ilógico, ha sido con el objetivo de que alguien sienta en primera persona lo que se siente no obtener feedback.

Ante esto se le pedirá a la persona que siga contando como se ha sentido, cuando se dio cuenta que algo había cambiado; lo que se tratará es de que la persona reflexione acerca de lo importante que es el feedback en su vida.

Además se le preguntará ¿cómo se sentiría como empleado si le negaran el feedback parcialmente o por algunos días?, ¿crees que podrías realizar tu trabajo adecuadamente? Si sucediera que te negaran el feedback como ha pasado recién, ¿hasta qué punto serías responsable, leal y digno de la confianza de la empresa? ¿Cómo crees que sería tu productividad?.¿Demostrarías tener mucha iniciativa en tu trabajo?

Táctica 3: Feedback

Se explicara la importancia que tiene el feedback en el trabajo. También se darán diferentes tipos de herramientas para realizar feedback

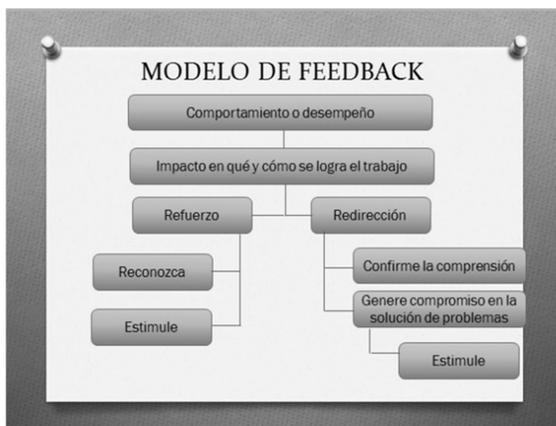


¿Qué es el Feedback?

- o Información acerca del comportamiento de la persona o de su desempeño laboral.
- o Es el mensaje que el receptor le devuelve al emisor sobre la comunicación que se esta realizando.

NO DEBE SER CONFUNDIDO CON...

Comentarios acerca de un proyecto o idea



TIPOS DE FEEDBACK

- o **POSITIVO DE REFUERZO:**
Se busca reforzar determinados patrones para resolver problemas.

Con esta apreciación se logra un clima positivo de confianza, motivación, buenas y sólidas relaciones

Feedback correctivo o de redirección

- o Tiene como objetivo cambiar, mejorar o introducir patrones de trabajo más productivos, para que el receptor mejore o aprenda nuevas formas de comportamientos para mejorar su desempeño laboral, relaciones de trabajo, entre otras.

Diferencia entre crítica y feedback

- o Crítica: opiniones que emitimos como emisor respecto de otra persona.
- o TIPOS:
 - o DESTRUCTIVA/OFENSIVA: crítica libre que hacemos sobre otra persona, descalificación personal, que nada tiene que ver con la zona que compartimos. Ejemplo: hablar de lo mal deportista que es.
 - o CRÍTICA CONSTRUCTIVA O CON RESPETO: se centra en la zona compartida que tenemos con la persona. Es como el feedback una petición de cambio

PARA DAR UN FEEDBACK DE REDIRECCIÓN

Se específico acerca de los comportamientos

Ponerse en el lugar de la otra persona

Comprometa al que escucha encontrar una solución

Hable el privado

Centrarse en el comportamiento

Pensar en las necesidades del receptor

Respete las emociones

Destacar como afecta ese comportamiento

Basarse en hechos objetivos

Buscar el momento oportuno

Focalice en el futuro

Dar el feedback de uno en uno

PAUTAS PARA BRINDAR UN FEEDBACK EFECTIVO

- o Mantener el foco
- o Obtenga ideas y puntos de vista del otro
- o Construya y sea positivo
- o Honesto con la intención de ayudar
- o Aprópiase del feedback

PIDA FEEDBACK...

- o Sobre el rol de su desempeño, no solo sobre sus ideas
- o Bríndelo regularmente
- o Refuerce a su equipo el valor del feedback

¿CUANDO?



Evaluación: Luego de esto se les dará un Test sobre Feedback, en donde deben marcar una V, si consideran que la oración es correcta o una F, si consideran que es falsa.

Tabla 3: Test sobre Feedback

TEST SOBRE FEEDBACK		
V	F	1. El feedback de apoyo refuerza una conducta que agrada, mientras el feedback correctivo se utiliza para indicar que se necesita un cambio
V	F	2. Cabe esperar un buen rendimiento y una conducta apropiada de los empleados; el unico momento en que el feedback es realmente necesario es cuando algo no funciona
V	F	3. Si se viese obligado a proporcionar un solo tipo de feedback, seria partidario de dar de apoyo en lugar de correctivo.
V	F	4. Si los comentarios que se le hace a alguien se centra en lo que él o ella hacen bien, dicha persona cobra mayor conciencia de su buen rendimiento
V	F	4. Al aplicar el feedback correctivo para modificar una conducta, no hay que dejar que la persona que lo reciba asuma la plena responsabilidad de sus acciones
V	F	6. Al aplicar el feedback se deben tratar cuestiones especificas y centrarse en conductas determinadas y no en actitudes de carácter general.
V	F	7. Se debe emplear el feedback correctivo para modificar una conducta inapropiada o inefectiva.
V	F	8. Aunque no resulte perjudicial si se realiza de forma adecuada, el feedback correctivo no es una experiencia agradable. La persona que lo reciba se sentirá algo a la defensiva o algo amenazada
V	F	9. Cuando se brinda feedback de apoyo, debe descriir de manera especifica, el coportamiento y/o las concecuencias del comportamiento que les gustaria que aquella persona siguiese mostrando.
V	F	10. El feedback correctivo funciona mejor si se dan con relación a una conducta en especifica y lo antes posible, despues de que se haya manifestado dicha conducta.

Táctica 4: El paragua de la asertividad

Del grupo de personas que se encuentran en el salón, se les pedirán a 9 personas que salgan de la sala.

A los participantes que quedaron dentro del salón, se les explicará que la situación transcurre en un alero, en el que tres personas se han refugiado, porque ha comenzado a llover cada vez más fuerte, las tres personas, deben por diferentes motivos salir de ahí con el paraguas, todos con el tiempo justo y en direcciones diferentes, por lo que no pueden compartir el paraguas.

Luego se les explicará, los diferentes comportamientos que ellos deberán evaluar de las nueve personas que salieron. Estos son:

a) Conducta Asertiva:

Implica la expresión de los propios sentimientos, deseos, derechos y opiniones sin amenazar, obligar ni imponerse sobre los demás y sin violar los derechos de esas personas. Implica hacer respetar sus derechos y el de los demás.

b) Conducta Agresiva:

Se tratan de la defensa de sus derechos personales, expresión de sus derechos, opiniones de una manera inapropiada e imponiendo a los demás sus deseos y a su vez transgrediéndolos. La agresión puede ser ofensas verbales, insultos, ofensas, etc.

c) Conducta Pasiva:

Transgresión de los propios derechos al no ser capaz de expresarse libremente y haciendo valer sus derechos, sentimientos, opiniones, o de una manera auto-derrotista, con poca confianza. Pero cada persona tiene un límite de frustración que puede tolerar, por lo que estas personas pueden estallar en agresión muy violenta.

Para que puedan evaluar, se le dará a cada observador 3 fichas de registros para evaluar la asertividad de cada uno de los personajes.

Se acomodaran en el salón tres sillas y enfrente de ellas se colocará un paraguas. Luego de eso, se dejará a entrar 3 personas nuevamente a la sala y se le pedirá que se vayan acomodando en las tres diferentes sillas. Arriba de cada una de ellas, se dejará un sobre con una situación diferente, cuando se les dé la orden, comenzaran a leer cada uno en silencio la tarjeta. Luego de que las personas lean, las tarjetas deben actuar en consecuencia, es decir, como actuarían, en esa situación. Sabiendo que esas personas no pueden compartir el paraguas.

A la persona A, le corresponderá la siguiente situación:

Dentro de dos minutos tienes la entrevista de trabajo clave, a dos cuadras al norte de donde estas ahora, está cayendo un chaparrón tremendo, y no puedes llegar empapado, ya que darías muy mala imagen, y eso te perjudicaría. Te refugias debajo

de un alero, y empieza a llover cada vez más fuerte, empiezas a pensar que vas a perder el trabajo de tu vida, ese que tanto esperaste.... Y de repente ves un paragua en el suelo...

A la persona B, le corresponderá la siguiente situación:

Tienes una cita en un restaurant a una tres cuadras de donde estas. Es con la pareja de tu vida, con aquella persona que has imaginado tu vida, y quieres que todo salga perfecto, has ido a la peluquería, te has maquillado, te has comprado la mejor ropa, todo para que esa cita sea perfecta. Pero se ha puesto a llover fuerte, y te has refugiado en un alero, y necesitas un paragua como seas no puedes dejar que esta cita se eche a perder... Y de repente ves un paragua solo tirado en el suelo...

A la persona C, le tocara la siguiente situación:

Estas a tres minutos de recoger a tu hija de 2 años de la guardería, por la calle frente a donde vos estas. Se ha puesto a llover, cae un chaparrón impresionante, y te has resguardado en un alero, cada vez llueve más y más fuerte, además tienes fiebre y mojarte te haría peor. Además la escuela es muy estricta con la hora de salida y ya te han hecho varios llamados de atención por llegar tarde. A lo cual necesita un paragua como sea... y de repente ves un paragua solo en el suelo...

Mientras que las personas actúen en consecuencia, se les pedirá a las demás personas de la sala que evalúen en una planilla de registro los diferentes comportamientos asertivos de los personajes, en relación a los tres tipos de actitudes y

comportamientos, que se tratan cuando queremos definir la asertividad. La evaluación que realizarán será de 1 a 5, es decir, 1 sería nada asertivo, mientras que 5 sería muy asertivo.

Tabla 4: Planilla de Registro para evaluar la asertividad de los personajes

Comportamiento a Evaluar	PERSONAJE A					PERSONAJE B					PERSONAJE C				
	Entrevista de trabajo					Cita en el restaurant					Hija en el jardín				
Escucha y comparte las necesidades de los otros personajes	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Trata de convencer a los demás de sus motivos de forma adecuada	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tiene una postura no verbal erguida, pero no desafiante o defensiva	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Utiliza palabras adecuadas sin herir ni menospreciar a los otros	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Muestra su desacuerdo con los otros de manera convincente y correcta	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Trata de mantener la calma para evitar un conflicto serio	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Evita utilizar adjetivos o etiquetas negativas para describir a los demás	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Evita ceder al chantaje emocional y material que proponen los otros	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Utiliza un tono de voz amable y firme a la vez en defensa de su necesidad	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Trata de hacer entender y evita quedar fuera del diálogo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Evaluación: Luego del taller se enviará junto con la encuesta de desayunos de trabajo una serie de preguntas: ¿Su jefe le brinda feedback? ¿Cada cuánto? ¿Referidos

a que tema? ¿Le sirven? ¿Usted brinda a sus compañeros o jefes? ¿Puede mencionar el último feedback que envió y que recibió?

Táctica 5: Comunicación Asertiva

Luego de la actividad del paraguas se realizará una presentación de la comunicación asertiva.



Hay tres modos de comunicarse, es decir, se pueden interpretar como estrategia para encarar la variedad de situaciones que se enfrentan en la organización y en los asuntos interpersonales.



Inhibido

- Las personas que tienen este estilo de comunicación es incapaz de pensar en la posibilidad de enfrentarse en cualquier sentido. Son personas que priorizan los deseos y derechos de los demás a los suyos propios y les cuesta mucho decir no, aun cuando van en contra de sus ideales y deseos.

Características:

- **Acomodamiento:**

Cuando se renuncia a parte de lo que realmente cree para armonizar con los otros y rápidamente asume la culpa

Ejemplo: "Bueno, ahora que lo he pensado bien, veo que era bastante estúpido de mi parte tratar de hacer el trabajo de la manera en que lo enfocando. Sin duda usted tiene mucha más experiencia que yo y créame, voy a ser cuidadoso y a tratar de hacer las cosas como usted quiere que se hagan. Espero que sea paciente, porque realmente deseo aprender."

- **Autocompasivo:** a menudo incluye una disculpa cuando no corresponde.

Ejemplo: (de directivo a subordinado):

"Estoy tan recargado que no he tenido mucho tiempo para dedicárselo. No he tenido tiempo ni para respirar en las dos últimas semanas. Lamento no haber podido darle más ayuda pero créame, necesito su apoyo. Todo este proyecto se está haciendo un tanto demasiado para mí."

- **Automenosprecio:** es cuando uno se desprecia a sí mismo:

Ejemplo: "No soy muy inteligente" o "No creo que yo pueda hacer esto sin su ayuda", etc.

A veces la gente está identificando una limitación o una falta de conocimientos que puede ser una afirmación directa:

"He estado trabajando en este proyecto y comprendo que mi falta de capacitación en matemáticas significa que no podré resolver el problema sin alguna ayuda de los otros."

Agresivo:

- Se caracteriza por defender a cualquier precio sus derechos, hasta tal punto que los demás lo sienten como una falta de respeto hacia ellos. Este estilo se caracteriza por agresión, desprecio y dominio de los demás.
- Son personas que creen que sus opiniones son las únicas que son importantes. Son personas hábiles para despojarse de todo tipo de responsabilidad. Aunque al principio puede parecer o dar la impresión de que las consecuencias que tiene este tipo de comunicación son positivas por conseguir su cometido, al final del camino, son personas que general muchos conflictos por no ceder en nada para lograr una negociación exitosa.

Características:

- **Fatua:** Cuando uno trata a otro con menosprecio, está demostrando poca estima por los recursos del otro y ésta es una forma de agresividad: "Usted es nuevo en este trabajo y realmente no espero demasiado de usted. No se preocupe, aprenderá y yo lo ayudaré cuando tenga problemas".

En contraste, la manera más asertiva de tratar esta misma cuestión: "Este es un nuevo trabajo y estoy seguro de que habrá unas cuantas cosas que desea estudiar para aprender más al respecto. Trabajaré con usted para clarificar áreas donde otras capacidades o conocimientos pueden serle útiles para realizar las tareas del puesto y lograr sus objetivos personales"

- **Muestra desprecio:** No sólo demuestra poca estima por los recursos de los otros, sino que tiende a ser degradante.

Por ejemplo: "Una mujer sencillamente no tiene el temperamento para manejar un empleo ejecutivo."

- **Menosprecios o ataques:** hostiles y cáusticas. Cuando se comporta de manera agresiva, uno atribuye motivos negativos a los otros:

Por ejemplo: "Usted sólo se preocupa de usted mismo" o "A usted no le importa, usted es imposible."

- **Generaliza negativamente acerca del otro:**

"Ustedes los jóvenes son todos iguales" o "Las mujeres no entienden problemas técnicos."

- **Se vuelve abusivo o pone etiquetas:**

"Usted es estúpido"; "¿Por qué no crece?"; "Usted tendrá que entender que no voy a tolerar una conducta inmadura."

Asertivo:

- Las personas que se comunican con este estilo de comunicación son capaces de expresar sus sentimientos, ideas y opiniones respetando la de los demás y permitiendo que los demás se expresen libremente.
- También son capaces de persuadir y señalar consecuencias negativas para producir un resultado.
- El uso de este estilo, hace que la persona resuelva habitualmente los problemas de sus relaciones sociales, lo que genera satisfacción y hace que se sienta a gusto con los demás y consigo mismo. Posibilitando una verdadera comunicación y **feedback**.

Características:

- **Dar información:** "No he recibido un aumento en los últimos 18 meses."
- **Expresar una necesidad o deseo:** "Deseo un aumento."
- **Persuadir:** "He estado haciendo un buen trabajo y logrando buenos resultados, y pienso que tomando más responsabilidad puedo aumentar la efectividad de nuestra organización. Me gustaría progresar y tener una oportunidad de ganar más dinero."
- **Controlar (señala consecuencias negativas):** "He estado trabajando mucho y obtenido buenos resultados. Si no progreso pronto voy a empezar a buscar otro trabajo."

NOTESE:

- Ninguna de las afirmaciones significan rebajar a otra persona, ninguna es agresiva

"NO ES NECESARIO NEGAR LA REALIDAD DE OTROS, PARA AFIRMAR LA PROPIA."

Evaluación: Luego de la presentación se les realizarán preguntas orales acerca de la comunicación asertiva, con el objetivo de corroborar que los participantes hayan comprendido el tema.

Táctica: 6: Micro red de facilitadores

Como cierre del programa se les propondrá incorporar un par de herramientas para mejorar la comunicación interna.

Una de ellas es una micro red de facilitadores, la cual consiste en la elección de un grupo de personas que pertenecen a los distintos sectores de la organización, que poseen habilidad para comunicar asertivamente y tienen cualidades para liderar proyectos, las cuales son reconocidas por todos sus compañeros.

Luego de que se elige una persona por área de trabajo, se los convocará y dará especificaciones concretas del funcionamiento de la red y el propósito de la misma.

Estos “facilitadores” de la comunicación interna, tendrán como función detectar las necesidades y sugerencias del personal, para luego elevarlas a las diferentes gerencias. Esta red, conformaría un nexo entre la organización y su gente. Además cada “facilitador” recabará la información necesaria para publicarla en otros canales de comunicación interna.

Luego de conformada la micro red, se presentarán a los demás integrantes de la organización, luego se establecerán y programarán las reuniones de la red con el área de recursos humanos semanalmente donde se comentarán las cuestiones específicas

que cada facilitador haya considerado pertinente. Utilizando este canal de comunicación interna, se espera obtener como resultados: un mayor feedback e interacción entre miembros de la organización y así aumentar la pertenencia, participación y la productividad.

Táctica: 7: Premiar públicamente a quien realice una propuesta de mejoramiento

Cuando alguien en la organización presentase una idea para mejorar o resolver algún aspecto, se lo reconocerá públicamente, incorporando una copia en el legajo. Si se implementa un proceso de mejora, se designará a la persona como responsable de la misma. Mientras que, si la propuesta no es aprobada se le darán las razones o se le pedirá que mejore diferentes aspectos para que pueda ser implementada.

También, se propone un límite de una propuesta de mejora al año por empleado para dar lugar a la evaluación de todas las propuestas.

Así, se entusiasmará a los empleados que colaboren en mejoras de la organización y ellos mismos sean los protagonistas del suceso.

Evaluación de la implementación del taller

Esta encuesta tiene como objetivo saber cuál es la experiencia que tuvo usted sobre el desarrollo del taller. Las mismas son anónimas. Es necesario que usted conteste esta encuesta, porque su Feedback nos ayudará a mejorar.

1. ¿Con que frecuencia se le comunica los resultados de cada área del último semestre y los objetivos a cumplir para el próximo?
 - Todos los días
 - Más de una vez por semana
 - Una vez por semana
 - Más de una vez al mes
 - Una vez por mes
 - Cada varios meses

2. ¿Con que frecuencia tiene reuniones con su jefe y le brinda información?
 - Todos los días
 - Más de una vez por semana
 - Una vez por semana
 - Más de una vez al mes
 - Una vez por mes
 - Cada varios meses

3. ¿Considera que son de utilidad los desayunos de trabajo?
 - Si ¿Por qué? _____
 - No ¿Por qué? _____

4. ¿Considera que sus propuestas son escuchadas?
 - Si
 - No ¿Por qué?

5. La información que se coloca en la cartelera, ¿le es útil? ¿Qué información brinda?
 - Si
 - No, ¿Por qué?

6. Considera que debe publicarse otro tipo de información en la cartelera
 - Si ¿De qué tipo? _____
 - No

7. De acuerdo a lo aprendido en el taller: ¿Qué estilo tienen últimamente los jefes a la hora de comunicarse? Puede mencionar algún ejemplo

8. ¿Cómo calificaría la micro red de facilitadores? ¿Cómo cree usted que están desempeñando su función?

9. ¿Presento mejoras para la organización? ¿Recibió algún tipo de repuesta?

10. ¿Considera que la comunicación interna ha tenido algún tipo de cambio luego de realizar el taller? ¿Cuáles?

11. ¿Tiene alguna sugerencia que nos ayude a mejorar la comunicación?

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

Evaluación de impacto

Para realizar la evaluación de impacto, luego de concluido el taller, el coordinador asistirá a la empresa luego de seis meses y llevará a cabo conversaciones con las diferentes personas de la organización, por lo menos con una persona de cada área, para indagar si han tenido cambios y cuales fueron luego de realizar el taller, que resultados han obtenido, si sienten que ellos han cambiado a la hora de llevar a cabo una actividad, si cree que los demás han cambiado, si los problemas que existían antes de realizarse el taller siguen existiendo o sean modificado en algo. Con que frecuencia reciben información y feedback de su jefe.

También se les preguntará acerca de las herramientas implementadas, si las siguen utilizando, con qué frecuencia, para que temas y si les sirven para facilitar la comunicación.

Diagrama De Correlación

Tabla 5: Diagrama de Correlación

		OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECIFICOS			
		Mejorar los espacios comunicacionales de comunicación interna para favorecer la productividad en los empleados.	Aumentar la importancia que tiene la buena gestión de la comunicación interna en el trabajo diario	Emplear diferentes canales de comunicación interna para mejorarla y fomentar la participación de los colaboradores.	Aumentar la comunicación asertiva	Identificar la importancia del feedback y sus procesos
PROGRAMA 1: APRENDIENDO SOBRE LA COMUNICACIÓN INTERNA		X	X			
OBJETIVO: Optimizar la comunicación Interna y sus herramientas		X	X	X		
	TACTICA 1: Presentación de Comunicación Interna		X		X	X
	TACTICA 2: Percepción de comunicación interna		X	X		
	TACTICA 3: Chocotorta		X			
	TACTICA 4: Talleres Interdepartamentales					
PROGRAMA 2: ELIMINANDO MUROS DE COMUNICACIÓN		X	X			
OBJETIVO: Eliminar muros comunicacionales mediante diferentes herramientas		X		X		
	TACTICA 1: Muro comunicacional	X	X	X		
	TACTICA 2: Estilos de comunicación	X	X			
	TACTICA 3: Desayunos de Trabajo de Jefes con colaboradores	X		X		X
	TACTICA 4: Cartelera comunicacional	X		X		
PROGRAMA 3: SER COMPETENTE EN LA COMUNICACIÓN		X			X	X
OBJETIVO: Aumentar uso del feedback y comunicación asertiva para vehicular eficientemente la comunicación		X			X	X
	TACTICA 1: Reto de entregar el sobre					X
	TACTICA 2: Presentación de Feedback					X
	TACTICA 3: Paragua de la asertividad				X	
	TACTICA 4: Presentación de Comunicación Asertiva				X	
	TACTICA 5: Micro red de facilitadores	X			X	X
	TACTICA 6: Premiar públicamente a quien realice una propuesta de mejoramiento					X

Presupuesto

Tabla 6: Presupuesto

PRESUPUESTO DEL TALLER			
Materiales Generales			
	Cantidad	Precio	Total
Salon	1	-	-
Sillas	100	-	-
Mesas	12	-	-
Poyector	1	-	-
Computadora	1	-	-
Total de materiales Generales			-
Materiales por encuentro			
PROGRAMA 1: Aprendiendo sobre comunicación Interna			
	Cantidad	Precio	Total
Resma de Hojas Blancas	2	\$ 70,00	\$ 140,00
10 cajas de Fosforos	10 cajas	\$ 17,50	\$ 175,00
Boligoma	2	\$ 8,50	\$ 17,00
Marcadores Negros	12	\$ 21,90	\$ 262,80
Marcadores Rojos	12	\$ 21,90	\$ 262,80
Afiches	10	\$ 2,50	\$ 25,50
2 cajas de lapices	2 cajas	\$ 230,00	\$ 460,00
Hoja de Instrucciones	4 hojas	\$ 0,50	\$ 2,00
Caja de Lapiceras	2 caja	\$ 280,00	\$ 560,00
Paquete de Masitas de Chocolate	22	\$ 14,19	\$ 312,18
Crema	1 litro	\$ 88,89	\$ 88,89
Dulce de Leche	3,200 kilogramos	\$ 64,92	\$ 194,76
Leche	2 litros	\$ 16,20	\$ 32,40
Azucar	1 kilogramo	\$ 11,76	\$ 11,76
Fuentes	4	-	-
Cuchillos	4	-	-
Servilletas	1 pack (150u)	\$24,80	\$ 24,80
Cucharas	100	-	-
Bowls	8	-	-
Total Parcial		\$	2.569,89
PROGRAMA 2: Eliminando muros de comunicación			
	Cantidad	Precio	Total
Cornetas	1(pack 100)	\$ 130,00	\$ 130,00
Maracas	1 (pack 100)	\$ 160,00	\$ 160,00
Silbatos	1 (pack 50)	\$ 100,00	\$ 100,00
Hoja de Figuras Geometricas	2	\$ 0,50	\$ 1,00
Cartelera	12	\$ 300,00	\$ 3.600,00
Total Parcial		\$	3.991,00
PROGRAMA 3: Ser competente en la comunicación			
	Cantidad	Precio	Total
Tarjetas de las situaciones	3	\$ 0,50	\$ 1,50
Sobres	4	\$ 1,50	\$ 6,00
Planilla de Registro de Evaluacion de Asertividad	100	\$ 0,50	\$ 50,00
Total Parcial		\$	57,50
Cuarto Encuentro			
	Cantidad	Precio	Total
Planilla de Test sobre Feedback	100	\$ 0,50	\$ 50,00
Cuestionario de Descripcion y analisis de puesto	100	\$ 0,50	\$ 50,00
Evaluacion del Taller	100	\$ 0,50	\$ 50,00
Total Parcial			\$150,00
Total Parcial			
Honorarios Profesionales			
Coordinador	4	325	1300
Total Parcial			\$1300
Total del Taller		\$	4.048,50

Diagrama De Gantt

Tabla 7: Diagrama de Gantt

PROGRAMAS Y TACTICAS	SEMANAS											
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12
PROGRAMA 1: APRENDIENDO SOBRE LA COMUNICACIÓN INTERNA	X	X	X	X								
TACTICA 1: Presentacion de comunicación interna	X	X	X	X								
TACTICA 2: Persepción de la comunicación Interna					X							
TACTICA 3: Chocotorta					X							
TACTICA 4: Talleres Interdepartamentales					X							
PROGRAMA 2: ELIMINANDO MUROS DE COMUNICACIÓN						X						
TACTICA 1: Muro comunicacional						X						
TACTICA 2: Estilos de comunicación						X						
TACTICA 3: Desayunos de Trabajo de Jefes con colaboradores						X			X			X
TACTICA 4: Cartelera comunicacional						X			X			X
PROGRAMA 3: SER COMPETENTE EN LA COMUNICACIÓN							X					
TACTICA 1: Reto de entregar el sobre							X					
TACTICA 2: Presentacion de Feedback							X					
TACTICA 3: Paragua de la asertividad							X					
TACTICA 4: Presentacion de Comunicación Asertiva							X					
TACTICA 6: Micro red de facilitarores							X		X			X
Táctica: 7: Premiar públicamente a quien realice una propuesta de mejoramiento							X		X			X

Evaluación global del plan

Tabla 9: Evaluación Global del Plan

RESULTADOS BUSCADOS	METODO DE EVALUACIÓN
Aumentar la importancia que tiene la buena gestión de la comunicación interna en el trabajo diario	Evaluación Oral
Emplear diferentes canales de comunicación interna para mejorarla y fomentar la participación de los colaboradores.	Encuesta
Aumentar la comunicación asertiva	Evaluación Oral
Identificar la importancia del feedback y sus proceso	Test

Consideraciones Finales

El buen manejo de la comunicación interna de la organización permite transmitir a sus integrantes cuáles son los objetivos que persigue, sus valores, su misión y su visión, con la meta de inculcar a los empleados la filosofía de la empresa y, como consecuencia, generar su fidelización y motivación. Caso contrario, una deficiente comunicación interna, podría producir que los empleados trabajen en un clima de desconcierto y desgano, repercutiendo en su productividad y disminuyendo su sentido de pertenencia, razones por las cuales en repetidas ocasiones se observa una alta rotación del personal.

Los individuos que trabajan para la realización de un objetivo común propuesto, necesitan sentirse parte y estar motivados para trabajar. El profesional Psicólogo, a través de sus competencias y habilidades, puede mejorar el bienestar de los individuos en la organización a través de la promoción del diálogo y de la capacitación de sus integrantes para que tengan un adecuado desempeño dentro y fuera de la empresa.

El análisis de los datos obtenidos mediante entrevistas semiestructuradas a nueve empleados y al apoderado de la empresa de agroservicios objeto del presente proyecto de intervención profesional, arrojó como principal debilidad la deficiencia en los procesos comunicacionales. Con el propósito de aportar una solución a esta problemática, se propuso como objetivo general mejorar la comunicación interna de la organización a través de un taller psicoeducativo.

Los objetivos específicos de la intervención son diversos, el primero de ellos es que los empleados logren un acercamiento a los diferentes aspectos de la comunicación a partir de la exposición de conceptualizaciones básicas de comunicación interna, tales como: concepto de comunicación interna, vías de comunicación interna, ventajas de un correcto desarrollo de comunicación interna, causas de una mala comunicación interna y las diferentes herramientas para mejorarla. Se investigará acerca del modo en que los empleados perciben la comunicación dentro de la empresa, para luego determinar cuáles de los conceptos aprendidos podrían incorporarse para introducir mejoras en la comunicación interna.

El segundo objetivo propuesto para la intervención, procura disminuir los muros que obstaculizan la comunicación entre gerentes y colaboradores a través de la implementación de desayunos de trabajo y carteleras. Se espera que mediante estas estrategias se reúnan los actores institucionales mencionados para intercambiar información sobre diferentes aspectos de su trabajo (modos de llevarlo a cabo, metas alcanzadas por cada área y las que se persiguen), delegar y dividir responsabilidades e incentivar la participación de los empleados.

Si bien con estas estrategias no se logrará disminuir completamente los muros comunicacionales, los colaboradores podrán ser escuchados, escuchar a sus jefes y evacuar sus dudas rápidamente, lo que redundaría en una mejora de la comunicación. Los desayunos compartidos intentan agilizar la comunicación ascendente, descendente y horizontal, acercando a los empleados y eliminando obstáculos entre ellos. La incorporación de la cartelera, pretende favorecer el flujo de información que los

empleados consideren necesaria, ya que serán ellos los encargados de seleccionarla según sus intereses.

El tercer objetivo de intervención refiere a la implementación del feedback y la comunicación asertiva. Esta última procura mejorar la capacidad de los empleados para expresar sus necesidades y deseos de manera no agresiva y sin imposición, escuchando lo que los demás tienen para decir e intentando un acuerdo entre las partes. La implementación del feedback, por su parte, posibilitaría un intercambio de información entre colaboradores útil para diferentes fines: evaluación de un trabajo terminado, observaciones sobre el desempeño o conductas en el trabajo, entre otros. Este intercambio no solo mejoraría la productividad (redireccionando al camino de acción más productivo), sino que también realizaría aportes al aprendizaje, desarrollaría la capacidad de escucha y de comunicación asertiva, y generaría un clima de trabajo más comfortable.

Otra línea de acción consiste en la implementación de una micro red de facilitadores y la premiación a quien realice una mejora, con estas herramientas se desea favorecer una comunicación interna más completa e integrada entre todas las áreas de la organización. La posibilidad de transmisión de lo cada área de la organización permitiría aumentar la productividad y hará que los empleados se sientan más a gusto en su trabajo. Además, aumentaría el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo de los empleados, ya que los encargados de transmitir las ideas y necesidades de un grupo, en pos de una mejoría, serán representantes elegidos por los compañeros de cada área; y cuando una o varias personas presenten una sugerencia de

mejora, ellas mismas serán las encargadas de llevarla a cabo. Con esto último se busca contagiar a los demás empleados y fomentar un involucramiento de todos ellos en un proceso de mejora continuo.

Estas tácticas deben ser aplicadas con un seguimiento continuo, ya que pueden acarrear una serie de perjuicios. Puede que los representantes, al cabo de un tiempo, se cansen de ocupar ese puesto o que los empleados no se sientan representados por aquellos. Por estos motivos, se propone realizar un encuentro semestral por cada área para que el representante tenga un feedback de su desempeño y pueda, al mismo tiempo, manifestar cómo se sintió y en qué aspectos espera ayuda de sus compañeros. Asimismo, el otorgamiento de premios a algunas personas que presenten procesos de mejoras puede generar rivalidades entre los empleados, es por ello que se establece un límite de una mejora por año por empleado, para dar lugar a que todos puedan presentar propuestas.

El taller incluye, para todos los interesados en participar, técnicas de grupo prácticas, dinámicas y poco predecibles para el público (paraguas de la asertividad, chocotorta y el reto de entregar el sobre). A su vez, estas técnicas aportarán una manera novedosa de la experiencia de trabajo en equipo en la organización, permitiendo que los participantes conozcan a compañeros con los que no habían interactuado anteriormente.

La síntesis expuesta permite concluir que, si bien el objetivo general de esta intervención es mejorar la comunicación interna de la empresa, supone además otro

tipo de beneficios, como la mejora de las relaciones entre los jefes y colaboradores y entre las diferentes áreas de la empresa; el incremento del sentido de pertenencia de los empleados y el consiguiente aumento del compromiso y productividad de los mismos; la mejora del trabajo en equipo y la forma en que los líderes comunican; la inserción de nuevos líderes elegidos por sus compañeros.

Finalmente, la implementación de éste taller, posibilitaría una apertura de la organización para la aplicación de intervenciones futuras, tales como talleres sobre liderazgo, capacitaciones sobre la motivación del equipo de trabajo, actualización de evaluaciones de desempeño, análisis y descripciones de puesto, puesta en marcha de una nueva inducción de los empleados a los fines de actualizar y recordar la misión, la visión, los objetivos y los valores de la empresa. Todas estas posibles intervenciones se propondrían a futuro para aportar soluciones a otras debilidades detectadas en el diagnóstico institucional, que el presente taller no contempla.

Bibliografía

- Abuchaem, J. (1979). *El proceso diagnostico*. Kargieman.
- Adler, B. R., & Elmhorst, J. (2005). *Comunicación Organizacional. Principios y Practicas para negocios y profesiones* (Octava ed.). México: The Mc Graw-Hill Interamericana Companies.
- Alles, M. (2007). *5 pasos para transforma una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Andrade, H. (2005). *Comunicacion Organizacional Interna: proceso, disciplina y tecnica*. España: Netbiblo.
- Andrade, H. (2010). *Comunicación Oganizacional Interna*. Madrid, España.: Gesbiblo S.L.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización*. Buenos Aires: Paidos.
- Berlo, D. K. (1984). *Redes de comunicación*. México: Norma.
- Bolgna, E. (2011). *Estadistica para psicología y educación*. Brujas.
- Bonilla Gutiérrez, C. (1988). *La comunicación: función básica de las relaciones públicas*. México D.F: Trillas.
- Casares Gasset, M. (23 de Junio de 2009). *AS Enterprises*. Recuperado el 21 de Diciembre de 2016, de AS Enterprises:
<http://www.asenterprises.es/news/5/comunicacion.php>

- Chiang, M. (2012). *Comunicación Interna -Dirección y Gestión de Empresas*. Madrid. España: Vértice.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Cirigliano, G., & Villaverde, A. (1966). *Dinámica de grupos y educación*. Buenos Aires: Humanitas.
- Costa, J. (1999). *La comunicación en acción*. Barcelona: Paidós.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1986). *Las empresas como sistemas culturales*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Del Pulgar, L. (2010). *Comunicación de Empresas en Momentos Turbulentos*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- EHB, E. H. (2010). *Comunicación Empresarial - Una Guía para Directivos Ocupados*. Bilbao, España.: Deusto.
- Fernández, D. (2009). *Comunicación Empresarial y Atención al Cliente*. Madrid, España: Paraninfo.
- Ferrel, O., & Hirt, G. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. McGraw Hill.

- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. Ed. McGraw Hill.
- Garcia, F. (1997). *El apoyo social en la intervención social y comunitaria*. España: Paidós Iberica.
- García, M. (30 de Marzo de 2012). *Psicóloga Social Comunitaria de habla hispana en Holanda*. Recuperado el 16 de Abril de 2016, de Psicóloga Social Comunitaria de habla hispana en Holanda:
<http://miralbag.blogspot.mx/2012/03/comunicacion-organizacional-concepto-e.html>
- Hartline, M. (2011). *Estrategias de Marketing*. México: Thomson.
- Harvard. (2006). *Como dar feedback*. Santiago de Chile. Chile: Impact Media Comercial S.A.
- Hernandez, L. (15 de Noviembre de 2009). *Infosol*. Recuperado el 2009, de Infosol:
http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Trinchera/vale_la_pena_invertir_en_comunicacion_organizacional.html#.VqaILSrhdIU
- Hofstad Román, C. J.-d. (2015). *El libro de las habilidades de la comunicación*. Díaz de Santos.
- Koontz, H. (1990). *Administración*. Mexico: McGraw Hill.
- Koontz, H. (1998). *Administración una perspectiva Global*. (M. J. Herrero Díaz, & M. Staines, Trads.) México: Mc Graw-Hill.

- Lacasa. (2011). *Gestión de la Comunicación Empresarial*. Madrid, España.: Ediciones Gestión 2000.
- Marc, E., & Picard, D. (1992). *Interacción social. Cultura, instituciones y comunicación*. Barcelona: Paidós.
- Maya Betancourt, A. (2007). *El Taller educativo. ¿Qué es? Fundamentos*., España: Aula Abierta. Magisterio.
- Morales Serrano, F. (2001). *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Gestión 2000.
- Robbins, S. (2000). *Administración*. Mexico: Pearson.
- Ruiz, S. (2010). *La Comunicación Oral en la Empresa*. Madrid, España: Arco Libros.
- Solana, R. (1994). *Administración de Organizaciones*. Buenos Aires: Interoceánicas S.A. .
- Strauss, G., & Sayles, L. (1981). *Personal: Problemas humanos de la administración*. Mexico: Prentice-hall.
- Van Ril, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Watzlawick, P. (1966). *Teoría de la comunicación humana*. Ed. Herder.
- Yuni, J., & Urbano, C. (2006). *Técnicas para investigar*. Cordoba: Bujas.

Anexos

Anexo N° 1

Guía de Preguntas a apoderada de la empresa

1. ¿Podría comentarme sobre la historia de la empresa?
2. ¿Cuál es el objetivo de la empresa?
3. ¿Cómo es un día de trabajo en la empresa?
4. ¿Cuántos años hace que trabaja en la empresa?
5. ¿Qué puestos ocupó desde que empezó? (desarrollo)
6. ¿En qué área desarrolla su actividad trabaja?
7. ¿Su puesto difirió o siempre manejo el mismo proceso?
8. ¿Tiene en claro el perfil de empleados que la empresa solicita?
9. ¿Cómo califica la comunicación que usted mantiene con las distintas áreas y personas con las que usted tiene que interactuar para su trabajo?
10. ¿Cómo percibe usted el estilo de liderazgo de la empresa?
11. ¿Cómo calificaría usted las condiciones de su puesto y en las que usted trabaja?
12. Probablemente cuando usted ingreso se plantearon expectativas, considera que fueron cubiertas o satisfechas
13. ¿Cómo considera usted el esquema disciplinario?
14. ¿Usted recibió capacitación, ya sea en aula (teórica) o en el puesto de trabajo o fue enviado a capacitaciones extra empresa?

Guía de Preguntas para los empleados

1. ¿Cuántos años hace que trabaja en la empresa?
2. ¿Qué puestos ocupó desde que empezó? (desarrollo)
3. ¿En qué área desarrolla su actividad trabaja?
4. ¿Su puesto difirió o siempre manejo el mismo proceso?
5. ¿Tiene en claro el perfil de empleados que la empresa solicita?
6. ¿Cómo califica la comunicación que usted mantiene con las distintas áreas y personas con las que usted tiene que interactuar para su trabajo?
7. ¿Cómo percibe usted el estilo de liderazgo de la empresa?
8. ¿Cómo calificaría usted las condiciones de su puesto y en las que usted trabaja?
9. Probablemente cuando usted ingreso se plantearon expectativas, considera que fueron cubiertas o satisfechas
10. ¿Cómo considera usted el esquema disciplinario?
11. ¿Usted recibió capacitación, ya sea en aula (teórica) o en el puesto de trabajo o fue enviado a capacitaciones extra empresa?

Anexo N°: 2

Modelo de consentimiento Informado de participación en la Investigación

Aceptamos participar voluntariamente de esta investigación conducida por Gastaldi, M. Carolina, estudiante de Psicología de la Universidad Siglo 21. Hemos sido informado/as sobre la meta de este estudio, que consiste en realizar un relevamiento institucional, el cual arrojará como resultado una problemática/demanda, a partir de la cual se brindará un plan de estrategias como posible solución.

Nos ha indicado también que nuestra colaboración en este estudio consiste en participar en las entrevistas con una duración aproximada de treinta minutos.

Reconocemos que la información que se provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será utilizada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. Hemos sido informado/as acerca de que podemos hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que podemos retirarnos del mismo cuando así lo decidamos, sin que esto acarree perjuicio alguno para nuestra persona. De tener preguntas sobre nuestra participación en este estudio, puedo contactar a Gastaldi, M. Carolina, a través del e-mail: m_caro_gastaldi@hotmail.com y telefónicamente al número: 03585-15406503.

Entendemos que se nos entrega una carta informativa y que podemos pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.

Nombre del representante de los participantes

Firma del representante de los participantes

Fecha

Anexo N°: 3

*Consentimiento Informado de participación en la Investigación firmado por la
apoderada de la empresa*

Aceptamos participar voluntariamente de esta investigación conducida por Gastaldi, M. Carolina, estudiante de Psicología de la Universidad Siglo 21. Hemos sido informado/as sobre la meta de este estudio, que consiste en realizar un relevamiento institucional, el cual arrojará como resultado una problemática/demanda, a partir de la cual se brindará un plan de estrategias como posible solución.

Nos ha indicado también que nuestra colaboración en este estudio consiste en participar en las entrevistas con una duración aproximada de treinta minutos.

Reconocemos que la información que se provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será utilizada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. Hemos sido informado/as acerca de que podemos hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que podemos retirarnos del mismo cuando así lo decidamos, sin que esto acarree perjuicio alguno para nuestra persona. De tener preguntas sobre nuestra participación en este estudio, puedo contactar a Gastaldi, M. Carolina, a través del e-mail: _____ y telefónicamente al número: 03585-15406503.

Entendemos que se nos entrega una carta informativa y que podemos pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.

GRACIELA PONZOCCATO

Nombre del representante de los participantes



Firma del representante de los participantes

22/06/16

Fecha

Anexo N° 4

*Modelo de Carta Informativa sobre el Consentimiento Informado para Participantes
de Investigación*

La presente investigación es conducida por Gastaldi, M. Carolina, estudiante de la carrera de Psicología en la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es realizar un Proyecto de Aplicación Profesional, que consiste en un relevamiento institucional, el cual arrojará como resultado una problemática/demanda, a partir de la cual se brindará un plan de estrategias como posible solución.

A quienes accedan a participar en este estudio, se les pedirá que participen en las entrevistas con una duración aproximada de 30 minutos aproximadamente.

La participación en esta investigación es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas serán anónimas.

A continuación se presenta un consentimiento informado que ustedes deberán firmar, posterior lectura. El mismo no será entregado a nadie, a los fines de preservar la identidad de los participantes.

Si tienen alguna duda sobre este proyecto, pueden hacer preguntas en cualquier momento, durante su participación en él. Igualmente, pueden retirarse del proyecto si así lo deciden, sin que eso los perjudique de ninguna forma. Si ustedes desean información acerca de los resultados obtenidos en general, pueden ponerse en contacto a través de e-mail a la siguiente dirección: m_caro_gastaldi@hotmail.com, y una vez finalizado, y ser aprobado por la Comisión Evaluadora, se les enviará una copia del mismo.

Desde ya les agradezco su participación.

Firma: _____

María Carolina Gastaldi

Estudiante de Lic. en Psicología

Legajo:

PSI01828

Anexo N° 5

Entrevista realizada a la apoderada de la empresa.

1. ¿Cómo es la historia de la empresa?

La empresa nació en 1977 en Adelia María, Córdoba, bajo el nombre del primer dueño y compañía. En 1993 el grupo de accionistas compra el 50% de las acciones de la empresa, hasta que en el año 2000 compra el 100% de las acciones de la empresa. Con lo que empieza un proceso de expansión en la Argentina. Luego en el año 2007 empieza a realizar negocios con el Mercado Exterior. Finalmente, desde el año 2012, hasta la actualidad se fue desarrollando y cuenta con 93 sucursales distribuidas a lo largo de todo el país en las zonas más productivas del mismo y 45 plantas de acopio y deposito.

2. ¿Cuál es el objetivo de la empresa?

El objetivo de la empresa es brindar servicios y productos de calidad al productor agropecuario, actuando con eficiencia y seguridad, con el objetivo de satisfacer a nuestros clientes, tanto internos como externos, los internos somos nosotros los empleados de la empresa, las diferentes sucursales y plantas de acopio que tiene la empresa, porque ver al compañero de trabajo como cliente hace que uno actúa para satisfacer las demandas del “cliente” que tenemos al lado, así mejoramos los procesos de trabajo.

3. ¿Conoce la misión, visión, principio y valores de la empresa?

¿Se la recuerda o menciona diariamente?

Se la recuerda, pero debería ser mayor la presencia de estas en la empresa. Se la recuerda con el EDAM (mapa donde se marcan todos los

procesos, cuando surge un problema, la persona que lo debe resolver es el dueño del proceso, que se detecta usando el EDAM) sirve para definir cómo afrontar la tarea diaria y los problemas que surgen en base a eso.

- La misión de la empresa es: satisfacer las necesidades del productor agropecuario, y en estos últimos años se está incorporando también el mercado internacional, para esto debemos identificar las necesidades actuales y las futuras, para ir mejorando los procesos que están orientados a las demandas de los clientes.

- La visión de la empresa es: ser la empresa nacional que sea la mayor proveedora de servicios para el sector agropecuario.

- Los valores de la empresa son: organización flexible, descentralizada, eficiente, que promueva el trabajo en equipo, la delegación de funciones, la iniciativa personal, teniendo en cuenta una comunicación fluida y abierta. Ocupándose de satisfacer las necesidades del cliente interno y externo.

El cliente interno es el empleado y las diferentes sucursales que la empresa tiene, como te mencione anteriormente son 93 sucursales y 45 plantas de acopio y deposito.

4. ¿Cree que hay una correlación entre las metas que la empresa propone y su filosofía?

Esta empresa es joven, de pocos años, entonces lo que se está buscando es capacitar a la gente mediante el EDAM, creo que así se lograra una independencia en la toma de decisiones y en la mejora de los procesos y lograr

así una correcta correlación entre las metas y filosofía que la empresa tiene.

Actualmente la empresa brinda capacitaciones semestrales en base al EDAM.

5. ¿Cómo es un día de trabajo en la empresa?

Y el día de trabajo en la empresa arranca a las 8:30 de la mañana, por lo general desayunamos, mientras arrancamos el día, no hay marcación de horario por tarjeta ni nadie controla que se llegue a horario, cada uno sabe a qué hora se ingresa a la empresa. Generalmente en el horario del almuerzo, la gente se puede ir cuando crea que haya terminado su trabajo y tampoco nadie controla eso, como le empresa cuenta con un salón donde la gente come, pueden elegir comer en la empresa o volver se a su casa. Depende el área en que la gente esa, la cantidad de horas que la gente trabaja.

6. ¿Cuántos años hace que trabaja en la empresa?

Hace 14 años que trabajo en la empresa.

7. ¿Qué puestos ocupo desde que empezó? (desarrollo)

Apoderado

8. ¿En qué área desarrolla su actividad trabaja?

Tesorería y finanzas

9. ¿Su puesto difirió o siempre manejo el mismo proceso?

Siempre maneje la misma forma de trabajo, aunque siempre adaptándome a las nuevas tecnologías y sistemas informáticos.

10. ¿Tiene en claro el perfil de empleados que la empresa solicita?

Si, cuando entre a la empresa se me explico las responsabilidades, obligaciones y dedicación que el puesto requería, ya que es un puesto que requiere muchas responsabilidades.

11. ¿Cómo califica la comunicación que usted mantiene con las distintas áreas y personas con las que usted tiene que interactuar para su trabajo?

Es una empresa joven, está en un momento de mejoras de todos los ámbitos y puntos de vista. Es una empresa que hizo primero el proceso de expansión y luego de organización y mejoras continuas. La comunicación no es la óptima, ha mejorado desde el inicio, se ha logrado en un 50%, se podría decir que la gente hace lo que tiene que hacer, pero no sabe cuál es el fin que la empresa busca, porque no se comunica con el fin adecuado, creo que eso mejorara cuando todos tengamos más presente el EDAM.

12. ¿Cómo percibe usted el estilo de liderazgo de la empresa?

En cuanto al liderazgo, es bueno, pero el tipo comunicación que actualmente se está implementando afecta el liderazgo que se está llevando a cabo. El líder es jefe.

13. ¿Cómo calificaría usted las condiciones de su puesto y en las que usted trabaja?

Los elementos materiales están a disposición de todos los que aquí trabajamos. Pero el espacio físico y la distribución de las oficinas no es buena, pero se está mejorando estructuralmente para que las condiciones de trabajo sean las óptimas.

14. Probablemente cuando usted ingreso se plantearon expectativas, ¿considera que fueron cubiertas o satisfechas?

En cuanto a las expectativas por parte de la empresa, yo creo que nunca se cumple, porque si no se entraría en un proceso de conformismo y, la empresa lo que siempre busca es ir más allá.

En cuanto a las expectativas personales, no se han cumplido, porque los procesos de mejoras que creíamos que se iban a hacer más rápido, un ejemplo de ello es que para este tiempo ya esperábamos contar con los sistemas informáticos de seguridad, y no se han implementado aun, con lo cual no estamos trabajando con la seguridad que creíamos.

15. ¿Cómo considera usted el esquema disciplinario?

En cuanto al esquema disciplinario, fue sola que me di cuenta, como era el trabajo, también entre apenas nació la empresa y es una empresa joven, ya que constantemente está implementando sistemas.

16. ¿Usted recibió capacitación, ya sea en aula (teórica) o en el puesto de trabajo o fue enviado a capacitaciones extra empresa?

Las capacitaciones que se dictan son basadas en el EDAM que es el credo de la empresa y en los nuevos sistemas informáticos. Todas fueron dentro de la empresa. La misma dispone de lugares propios para la capacitación, con capacitadores externos. También creo que son necesarias más capacitaciones en el área de comunicación que es la base de todo lo demás que realiza la empresa, de cambios de comercialización.

Anexo N° 6

Entrevistas realizadas a los empleados

Entrevista N° 1

1. ¿Cuántos años hace que trabaja en la empresa?

Dos años y 6 meses

2. ¿En qué área desarrolla su actividad trabaja?

Estoy en el área de Higiene y Seguridad. Soy Licenciada en Enfermería. En un principio entre para salud ocupacional, después fuimos quedando menos en el área, entonces hago de todo un poco, pero siempre haciendo hincapié en el área de salud.

Y hoy lo que hago, comprende desde la parte de salud ocupacional, todo lo que esté relacionado con los accidentes (médicos, ART, las necesidades que las personas tengan a la hora de afrontar un accidente, y ver que la persona no le falte nada), hacer las estadísticas de los accidentes y el proceso de tratamiento de las personas, exámenes periódicos, y de ahí salen los planes de acción, para poder contrarrestar o acomodar ciertas cuestiones que hace que la gente se enferme, o tenga determinados accidentes. También nos encargamos de todas las cartas de documentos y actas que llegan.

3. ¿Su puesto difirió o siempre manejo el mismo proceso?

Siempre maneje el mismo proceso, pero las actividades se fueron agregando, por la cantidad de gente que se fue, entonces todas esas actividades quedaron en mi jefe y yo.

**4. ¿Conoce la misión, visión, principio y valores de la empresa?
¿Se la recuerda o menciona diariamente?**

Cuando ingrese a trabajar a la empresa, se me hizo una inducción, que la organiza el área de calidad, que consiste en un día en un campo en donde se te explica la empresa, a que se dedica, como son los procesos dentro de la empresa, todo lo que tiene que ver con el funcionamiento propio de la empresa. Hay afiches por todos lados, en los almanaques, es los protectores de pantalla, en todos lados, de una u otra manera la vez.

**5. ¿Cree que hay una correlación entre las metas que la
empresa propone y su filosofía?**

Si, sino no tendría sentido el funcionar. De hecho la empresa ahora está en un proceso de certificación de normas que es la norma 8000 y 14000, que estas normas están en correlación con los principios y filosofía de la empresa y suma a esta.

**6. ¿Tiene en claro el perfil de empleados que la empresa
solicita?**

Nunca me puse a pensar en eso, pienso que cada puesto tendrá su perfil definido.

**7. ¿Cómo califica la comunicación que usted mantiene con los
distintas áreas y personas con las que usted tiene que interactuar para su
trabajo?**

En el área donde yo trabajo, somos dos, no hay manera de que nos llevemos mal. Y con las áreas que nos comunicamos es con Recursos Humanos, con el área de calidad, con la gente que trabaja en las plantas. La comunicación es fluida, no es problema.

8. ¿Cómo calificaría usted las condiciones de su puesto y en las que usted trabaja?

Yo no pude trabajar en un ambiente en donde la comunicación no es fluida, o haya gente que no se lleve bien entre sí, entonces en donde estoy me siento cómoda y para mí es confortable.

9. Probablemente cuando usted ingreso se plantearon expectativas, considera que fueron cubiertas o satisfechas

Sí, es como cualquier trabajo, siempre venís con ciertas expectativas que se cumplen o no del todo, pero siempre en el trayecto van surgiendo otras, así que si se van cumpliendo pero no siempre son las mismas expectativas.

10. ¿Cómo percibe usted el estilo de liderazgo de la empresa?

El encargado del área es mi líder, pero se torna más particular la relación, porque somos nosotros dos nada más.

11. ¿Cómo considera usted el esquema disciplinario?

Cuando yo entre el área se estaba creando, entonces fue un proceso de armado, de cambios; como que fuimos creciendo, yo adentro de la empresa y el área también, no como otros sectores que están desde que esta al empresa, en

donde ya tienen un proceso de trabajo. Antes que yo entrara no había nadie que se dedicara a la parte de salud ocupacional, estaba repartido entre recursos humanos y otras áreas. Pero explicarme como es el trabajo propio del área, no.

12. ¿Usted recibió capacitación, ya sea en aula (teórica) o en el puesto de trabajo o fue enviado a capacitaciones extra empresa?

Cuando vamos a las plantas, generalmente una hora dos las tomamos para dar capacitaciones a las personas que ahí trabajan. Generalmente son power point los que se proyectan, después se le entrega un material, se trata de que no sea una clase magistral, sino de que sea una interacción, y generalmente se trata de dar una parte teórica y otra práctica. Pero para yo realizar mi trabajo, no he tenido una capacitación como las que damos.

Entrevista N° 2

1. ¿Cuántos años hace que trabaja en la empresa?

Dos años y tres meses

2. ¿Qué puestos ocupó desde que empezó?

Ingrese al área de auditoría, hasta febrero de este año (2015), y desde febrero hace que estoy en el área de Recursos Humanos

3. ¿Su puesto difirió o siempre maneja el mismo proceso?

Si han cambiado, aunque están bastante relacionados, por lo que no me han tenido que explicar cómo se hace mi trabajo. En auditoría tenes que perseguir a la gente, insistir para que te de información, para que te entregue los papeles y poder revisar, analizar los resultados de la gestión administrativa y financiera que tiene la empresa.

4. ¿Conoce la misión, visión, principio y valores de la empresa?

¿Se la recuerda o menciona diariamente?

Cuando entre se me explico, cuales eran la visión, misión y principios con los que la empresa se maneja, pero actualmente está en un proceso para llevarla a que esté presente en todos lados. Pero también depende mucho del líder, si se está refrescando o no la misión, visión y objetivos que tiene la empresa.

5. ¿Cree que hay una correlación entre las metas que la empresa propone y su filosofía?

En el área que trabajo si noto una correlación, y además siempre se la recuerda a diario en cada trabajo que realizamos. Pero sé que en otras áreas, se trabaja porque se trabaja, porque hay que cumplir.

6. ¿Tiene en claro el perfil de empleados que la empresa solicita?

Si, si bien ya sabía cuál era el trabajo que desempeña un auditor, pero nunca me imaginé el nivel de exigencia que el puesto iba a requerir. Y para el puesto de calidad, también porque siempre se relacionaron estas áreas.

7. ¿Cómo califica la comunicación que usted mantiene con los distintas áreas y personas con las que usted tiene que interactuar para su trabajo? (escala likert)

La comunicación es totalmente fluida, yo siempre me pude comunicar para hablar de cualquier tema, nunca tuve un no, de parte de mis jefes, siempre pude arreglar hablando los inconvenientes. Pero considero que necesita mejorar.

8. ¿Cómo calificaría usted las condiciones de su puesto y en las que usted trabaja? (ámbito de trabajo (confortable, etc))

El ambiente de trabajo en auditoria a mí me gustaba, me sentía cómoda, a mi auditoria es algo que me encanta, pero el ritmo que se necesitaba para trabajar era muy agotador, estresante, más allá de que el trato entre compañeros era excelente, era agotador el papel que uno tenía que desempeñar, el de pedir,

exigir a otras personas que te entreguen los papeles, que te entreguen la información.

Acá en el área que estoy ahora, o sea recursos humanos , hay mucho trabajo por hacer, pero es distinto, no es tan estresante, el ritmo es otro, no es agobiante, uno puede trabajar más tranquilo.

Yo cuando supe que estaba la oportunidad, que me querían en esta área, no me la podían ofrecer en ese momento porque yo estaba en otro puesto, entonces pedí hablar con mi jefa anterior y le dije que quería escuchar la propuesta, y cuando la escuche y le dije que sí. Y hoy me siento más cómoda trabajando en esta área

9. Probablemente cuando usted ingreso se plantearon expectativas, considera que fueron cubiertas o satisfechas

No, se plantea que vas a tener mucho crecimiento y desarrollo en tu carrera dentro de la empresa. Yo lo único que he podido percibir en este tiempo, es que todos los líderes son hombres, y siempre que hay un puesto de liderazgo, traen a alguien de afuera, alguien que no es de la empresa.

Y también es muy demandante, para una mujer que es mama, que tiene dos hijos, y vos ves que los líderes acá dejan su vida, están las veinticuatro horas trabajando en la empresa.

En los dos años que estuve en auditoria nunca vi eso que se me planteo al principio, la posibilidad de crecer tanto profesionalmente como dentro de la empresa. Es algo que me planteaba diariamente y nunca lo vi hecho realidad.

Y hoy, estoy convencida de que no voy a tener crecimiento dentro de la empresa, pero trabajo bien, trabajo cómoda.

10. ¿Cómo percibe usted el estilo de liderazgo de la empresa?

Yo creo que a veces hay jefes, que no son líderes, pero creo que el jefe que tengo actualmente es mi líder, porque me dan ganas de hacer lo que él me platea, me contagia con sus energías, cosa que en la otra área no me pasaba, no tenía motivación. En la otra área, con el otro jefe, se pretendía que

11. ¿Cómo considera usted el esquema disciplinario?

Cuando entre se me explico cómo era el trabajo que yo tenía que realizar, de qué manera, como la inducción y la sensibilización que realizas antes de entrar a un trabajo fijo.

12. ¿Usted recibió capacitación para el puesto de trabajo.. Fue enviado a capacitaciones extra empresa o dentro de la empresa?

Si se me capacito para el puesto de auditor, que fue antes de entrar al puesto, fue un capacitación extra empresa. Y para el área de recursos humanos hasta ahora no tengo capacitaciones, sino por parte del líder que nos explica y nos trae nuevas cosas para observar.

Entrevista N° 3

1. ¿Cuántos años hace que trabaja en la empresa?

Dos años

2. ¿En qué área desarrolla su actividad trabaja?

Seguridad y medio ambiente

3. ¿Su puesto difirió o siempre manejo el mismo proceso?

Mi actividad es muy operativa, y creo que mi preparación es demasiada para la actividad que hago.

4. ¿Conoce la misión, visión, principio y valores de la empresa?

¿Se la recuerda o menciona diariamente?

Quando entre al área de seguridad y medio ambiente no, nunca se la menciono.

5. ¿Cree que hay una correlación entre las metas que la empresa propone y su filosofía?

Está encaminado, le falta, está en proceso.

6. ¿Tiene en claro el perfil de empleados que la empresa solicita?

Quando entre no sabía que era lo que buscaba la empresa, y con el paso de los años sí, me fui dando cuenta que es lo que busca la empresa, pero eso fue con el hacer.

7. ¿Cómo califica la comunicación que usted mantiene con los distintas áreas y personas con las que usted tiene que interactuar para su trabajo?

Cuando entre estaba totalmente aislada de lo que era la casa central, y creo que le falta un poco para que sea una comunicación lograda, se comunica lo importante y nada más. La gente no sabe porque hace las cosas, las hace porque se sabe cómo se hacen.

8. ¿Cómo calificaría usted las condiciones de su puesto y en las que usted trabaja? (ámbito de trabajo (confortable, etc))

Me siento cómoda, es confortable.

9. Probablemente cuando usted ingreso se plantearon expectativas, considera que fueron cubiertas o satisfechas

En el área que trabajo actualmente, que es el área de seguridad y medio ambiente, no cumple al 100% mis expectativas, y actualmente me surgió la oportunidad de trasladarme al área de calidad así que lo estoy evaluando.

10. ¿Cómo percibe usted el estilo de liderazgo de la empresa?

Mi líder, es mi jefe, te comunica lo importante, y hasta ahí no más, no te motiva a trabajar, es exigente, pero no hace que cada uno se exija.

11. ¿Cómo considera usted el esquema disciplinario?

Se me explico muy poco, pero como trabajar realmente me di cuenta yo sola, trabajando y haciendo, en el día a día. Porque cuando entre era un área nueva, y había tres personas trabajando.

12. ¿Usted recibió capacitación... en aula (teórica) en el puesto de trabajo.. Fue enviado a capacitaciones extra empresa

Si tuve capacitaciones, que me las dio la empresa, y se dictaron dentro de la empresa, y eran teórico prácticas. Tuve 4 capacitaciones externas a la empresa y dentro de la empresa tres.

Entrevista N° 4

1. ¿Cuántos años hace que trabaja en la empresa?

Cuatro años

2. ¿Qué puestos ocupó desde que empezó? (desarrollo)

Trabajo en el área de Sistema de Gestión Integral, siempre ocupe el mismo puesto.

3. ¿En qué área desarrolla su actividad trabaja?

Sistema de Gestión Integral

4. ¿Su puesto difirió o siempre manejo el mismo proceso?

Los procesos se fueron sumando, al igual que las actividades. Yo trabajo en la certificación de normas, capacitaciones de toda la empresa.

5. ¿Conoce la misión, visión, principio y valores de la empresa?

¿Se la recuerda o menciona diariamente?

Cuando vine, no conocía ni misión, visión, objetivos de la empresa, tuve que rastrearla, conocerla; porque mi tarea era básicamente que se empiece a hablar de la misión, visión y objetivos de la empresa. Cuando llegue había más de una, tuve que alinearlas con el dueño de la empresa, y una vez alineada, la incluí en la inducción a todo el personal que ingresa, las incluí en las capacitaciones que se brindan, en los días laborales, para que puedan y podamos enfocarnos en la razón de ser de esta empresa. Pero cuando yo entre no estaba presente, ni era conocida. Y hoy la pusimos como parte del cartel de la política de la empresa, y día a día se está haciendo cada vez más publicidad, pero en la cultura de la empresa procuran hacer visible el Edam, el cual es

como la columna vertebral, de nuestro sistema de gestión y procesos para mejorar procesos, aunque todavía falta para que se incorpore.

6. ¿Cree que hay una correlación entre las metas que la empresa propone y su filosofía?

No, creo que no hay una correlación.

7. ¿Tiene en claro el perfil de empleados que la empresa solicita?

No, cuando ingrese a la empresa no, en realidad, cuando ingrese tuve la idea, pero me confundí mucho, porque fue muy incoherente. Para puesto de estos, buscan gente que tenga experiencia, para venir a definir o a mejorar un proceso que se esté dando. Me dijeron que venía a capacitar respecto en sistema y gestión, para que la gente pueda entenderlo y aplicarlo correctamente.

8. ¿Cómo califica la comunicación que usted mantiene con los distintas áreas y personas con las que usted tiene que interactuar para su trabajo? (escala likert)

En cuanto a la comunicación entre mis compañeros es buena, fluida. Pero entre los diferentes niveles es mala, un ejemplo de cuando apenas llegue es que teníamos reunión con el nivel superior, y todos salían diciendo ¿Qué es lo que quiso decir?, y cada uno tenía una interpretación diferente de lo que la persona que dirigió la reunión quiso decir. También lo que pasa es que las instrucciones se dan pero no se comprenden, no se asegura la comunicación y

no se interpreta. La gente en general no conoce sus objetivos, la gente sabe lo que tiene que hacer pero no sabe para que lo hace, cuando la gente no sabe para qué hace lo que hace, no agrega valor, se cansa, se desmotiva y eso es en lo que más hay que trabajar. Y todo esto tiene que ver con que no entiende cuáles son sus objetivos. El proceso de explicación, comunicación y motivación de los objetivos es terrible en esta empresa. Acá te podes sentar a hablar, pero donde ellos quieren escuchar, porque cuando uno empieza a buscar las causas de los problemas, tocan puntos sensibles y es hasta ahí donde podes hablar. Entonces hay temas de los que preferimos no hablar, de los que preferimos hacer de cuenta que estan bien, cuando es evidente que no es así.

9. ¿Cómo calificaría usted las condiciones de su puesto y en las que usted trabaja? (ámbito de trabajo (comfortable, etc))

A mí me gusta mucho lo que hago, me apasiona, por eso me preocupo de mejorarlo y que haya cada vez más procesos y con buenos resultados.

Pero la empresa está en un proceso muy incipiente, en este tipo de aplicación, con lo cual hay muchísimo para hacer, así que en se sentido bien, contento; en un proceso de mejoras, con desafíos lógicos, pero bien.

Soy un privilegiado, y las sillas no eran cómodas, ni ergonómicas, no había para apoyar las computadoras, no había cosas que ayudaran o beneficiaran nuestras condiciones de trabajo. Pero era difícil que la gente lo viera como problema si siempre había trabajado así. Pero bueno de a poco se van mejorando y se van introduciendo mejores cambios.

10. Probablemente cuando usted ingreso se plantearon expectativas, considera que fueron cubiertas o satisfechas

Del cero al cien, mis expectativas se cumplieron en un setenta por ciento. Yo me siento privilegiado en un montón de aspectos, en el sentido de que trabajo de lo que me gusta, siempre se plantean nuevos desafíos y superarlos, nuevas responsabilidades, y lo que me permite tomar la libertad de decidir, de armar un equipo de trabajo, de ser un eslabón fundamental para que haya un buen clima en tu equipo.

Pero si tuve una época en que estuve totalmente frustrado y logro el setenta por ciento de mis expectativas, después de cuatro años de trabajo en la empresa, fue difícil el primer año, para mí fue terrible. Yo me vine de Tucumán, deje un buen trabajo, me vine con mi familia, deje amigos, familia, todo. Vine acá, no era lo que me habían planteado, la comunicación no solo era interrumpida, sino que era hasta violenta, y los que en ese momento debieron haber estado para ayudarme, lo que trataban de hacer era convencerme de que estaba equivocado, de que estaba todo bien, como para que vos pensaras de que vos sos el problema, de que alrededor tuyo estaba todo bien, de que en la empresa estaba todo bien... Todo lo que me decían era básicamente eso. Y por suerte pude ir hablando, pude obtener su respaldo y hacer que las cosas se destraben, fluyan. Los que debían tratar de destrabar y tratar de que las cosas fluyan, no lo hacen, no tiene el tiempo, las ganas, el poder para poder hacer las cosas.

11. Como en tu área vos sos el líder, ¿cómo podrías definir tu estilo de liderazgo que estas llevando a cabo?

Tengo la idea de que uno no trabaja porque quiere. Si a mí me dieran a elegir, yo haría lo que hago por vocación, no porque necesite hacerlo, pero necesito hacerlo, entonces creo que uno trabaja porque necesita, pero que necesita porque tiene un familia atrás, porque tiene anhelos que cumplir, metas personas, porque quiere desarrollarse; entonces yo procuro que mi equipo nunca olvide esas cosas. Que estamos acá, porque queremos lograr cosas en la vida, porque tenemos sueños, metas, porque queremos desarrollarnos personalmente y profesionalmente, porque queremos lograr ciertas cosas en la vida, como para que este no sea el fin último de nuestra vidas, y que no nos pase que perdamos a nuestra familia porque pasamos doce horas trabajando, sin volver a nuestras casas, o pasando nuestra vida trabajando sin haber hecho nada más, para que no se convierta en una tarea mecánica, en donde no aprendemos nada, no nos vamos con anda, no le agregamos valor. Por lo que yo procuro que podamos mantener en claro ese eje, que entendamos porque estamos acá, tratar de pasarla bien, que si algún día se van de acá, se vayan con una mochila cargada de conocimientos, logros, y cosas así.

Y si me preguntas como me calificarías, creo que soy un líder, con lo que eso significa, creo que me calificaría del cero al cien, creo me calificaría con un setenta u ochenta por ciento, aunque se que hay mucho para mejorar y mucho para trabajar con la autocrítica.

12. ¿Cómo considera usted el esquema disciplinario?

Sí y no. Cuando yo entre a esta empresa, entre en un área sin responsable, y estaba cubierta por personas que no eran idóneas para desempeñarse en ese área. Yo cuando entre sabía que estaba así y entre para darle un orden, vine a desarrollarla a definir el área en la que iba a trabajar.

13. ¿Usted recibió capacitación... en aula (teórica) en el puesto de trabajo.. Fue enviado a capacitaciones extraempresa

Cuando vine si me dieron una capacitación en el sistema de gestión. Y después a lo largo de los años como soy yo quien busca las capacitaciones, soy yo quien me las doy, como así también a los demás líderes. Y los líderes también plantean que necesitan, entonces se realiza un análisis de costos y de los recursos que necesita para brindar esas capacitaciones.

Entrevista N° 5

1. ¿Cuántos años hace que trabaja en la empresa?

Tres años y seis meses

2. ¿En qué área desarrolla su actividad?

Control de gestión

3. En relación al proceso que manejo en su puesto, ¿el mismo difirió o siempre manejo el mismo proceso de trabajo?

Los procesos siempre fueron los mismos, pero siempre se van incorporando nuevos sistemas y hay que incorporarlo a los procesos.

**4. ¿Conoce la misión, visión, principio y valores de la empresa?
¿Se la recuerda o menciona diariamente?**

La misión, visión y principios de la empresa los conozco más o menos, las tengo en cuenta pero no las recuerdo diariamente, tampoco están a la vista.

5. ¿Cree que hay una correlación entre las metas que la empresa propone y su filosofía?

Creo que la correlación entre las metas que la empresa tiene y su filosofía, no se correlacionan del todo, un ejemplo de ello es que lo que entra en el día sale en el día, y eso es imposible de cumplir.

6. ¿Tiene en claro el perfil de empleados que la empresa solicita?

El perfil que la empresa buscaba cuando entre pensé que lo tenía claro, pero después me di cuenta a medida que iban pasando los días que tipo de empleado es el que la empresa buscaba.

7. ¿Cómo califica la comunicación que usted mantiene con las distintas áreas y personas con las que usted tiene que interactuar para su trabajo?

La comunicación es informal pero buena, le falta mejorar para comunicar eficientemente, para que ayude a la gente a hacer el trabajo con más energía o motivación. Actualmente el sistema de comunicación que la empresa utiliza con mas frecuencia es los mail, ya que lo que se dice queda por escrito, pero a su vez tiene sus demoras, porque las personas puede que lo vean 24 horas después de que ha sido enviado.

8. ¿Cómo caracterizaría usted las condiciones de su ámbito de trabajo?

Las condiciones en la que trabajo, yo me siento cómoda y a gusto, no me puedo quejar de nada.

9. Probablemente cuando usted ingreso se plantearon expectativas, tanto personales como por parte de la empresa, ¿considera que fueron cubiertas o satisfechas?

En cuanto a las expectativas personales no se me han cumplido, ya que por no tener en claro el perfil de empleados que la empresa buscaba, un día la psicóloga de la empresa me hace una devolución en la cual me dice que el desempeño que yo estaba teniendo en el puesto, no era el que necesitaban o el que esperaban de mí, lo que afecto a las expectativas que la empresa tenía conmigo.

10. ¿Cómo percibe usted el estilo de liderazgo que la empresa establece?

Dentro de la empresa hay líderes y líderes, están aquellos que los identificas que aun no ocupando los primeros puestos, es decir, que aunque no son jefes, son líderes naturales, y están esos jefes que no son líderes, que son jefes, pero creo que es porque no saben comunicarse con las personas que trabajan.

11. ¿Cómo considera usted el esquema disciplinario?

El trabajo lo aprendí a hacer con el trabajo, se me advirtió que no iba a tener capacitación y yo accedí a ocupar el puesto. Al trabajo lo aprendí a hacer con los días y con mis compañeros que me iban enseñando día a día.

12. ¿Usted recibió capacitación para su puesto de trabajo?

Capacitaciones no recibí ni dentro ni fuera de la empresa.

Entrevista N° 6

1. ¿Cuántos años hace que trabaja en la empresa?

Ochos años

2. ¿En qué área desarrolla su actividad trabaja?

Trabaje en la parte de auditoria a penas entre hasta el 2011 y luego pase a Servicios Administrativos hasta la actualidad, que desempeño el puesto de Responsable de Administración de Personal.

3. En relación al proceso que manejo en su puesto, ¿el mismo difirió o siempre manejo el mismo proceso de trabajo?

Los procesos que maneje fueron y son siempre los mismos, ya que en las áreas en las que me maneje se abocan a las mismas cosas.

**4. ¿Conoce la misión, visión, principio y valores de la empresa?
¿Se la recuerda o menciona diariamente?**

La misión, visión y principios que la empresa tiene, los conozco, pero no se mencionan diariamente, no es que de tanto verla uno se la aprende.

5. ¿Cree que hay una correlación entre las metas que la empresa propone y su filosofía?

Si, creo que hay una correlación, puesto que uno de los principios es brindar constantemente mejoras al productor agropecuario, y es lo que constantemente se busca hacer.

6. ¿Tiene en claro el perfil de empleados que la empresa solicita?

El perfil de empleado que la empresa busca lo fui entendiendo a medida que iba trabajando en mi puesto como auditor.

7. ¿Cómo califica la comunicación que usted mantiene con las distintas áreas y personas con las que usted tiene que interactuar para su trabajo?

La comunicación es buena, siempre que plantea una inquietud fui escuchado, y creo que entre compañeros también es buena, aunque todavía le falta para ser una buena comunicación.

8. ¿Cómo caracterizaría usted las condiciones de su ámbito de trabajo?

En el lugar donde trabajo me siento verdaderamente cómodo, siempre contamos con los elementos para trabajar y el clima que surge entre mis compañeros también es bueno.

9. Probablemente cuando usted ingreso se plantearon expectativas, tanto personales como por parte de la empresa, ¿considera que fueron cubiertas o satisfechas?

Las expectativas personales que tuve cuando entre a la empresa se me cumplieron y creo que las expectativas que la empresa se planteó conmigo creo que también, ya que me dieron la posibilidad de crecer dentro de la empresa.

10. ¿Cómo percibe usted el estilo de liderazgo que la empresa establece?

Dentro del área en donde yo trabaje el líder es el jefe más que líder, pero día a día creo que eso va a ir mejorando.

11. ¿Cómo considera usted el esquema disciplinario?

Cuando entre se me explico cómo debía realizar mi trabajo, y me dieron un manual de conductas y me mostraron cuales eran los principios con los que la empresa trabajaba

12. ¿Usted recibió capacitación para su puesto de trabajo?

Capacitaciones hace tiempo que no se brindan a los empleados, o por lo menos en el área donde yo trabajo, pero si se le hacen a los empleados que ingresan, se les explica mediante una inducción todas las características de la empresa y como es el trabajo que deben hacer y que es lo que se espera de ellos.

Entrevista N° 7

1. ¿Cuántos años hace que trabaja en la empresa?

Seis años

2. ¿En qué área desarrolla su actividad trabaja?

Apenas entre estuve en atención a sucursales en lo que es apertura de cuentas, después dentro de la misma área en control de gestión, después pase al área de administración comercial, como encargado y después pase a auditoria.

3. En relación al proceso que manejo en su puesto, ¿el mismo difirió o siempre manejo el mismo proceso de trabajo?

Los procesos fueron cambiando pero es siempre en base a lo mismo, siempre en los procesos de las sucursales, pero lo que fueron cambiando son los puntos de vista desde los cuales se trabaja. El primer cargo que ocupe estaba fijado en lo que era apertura de cuentas, después en control de gestión empecé a ver todos los procesos de las sucursales, y en administración comercial seguí viendo los procesos de las sucursales más otros procesos relacionados con la venta de cereales y ahora en auditoria estoy específicamente en auditoria de sucursales. Siempre con los procesos de las sucursales.

**4. ¿Conoce la misión, visión, principio y valores de la empresa?
¿Se la recuerda o menciona diariamente?**

Cuando entre se me enseñó cual era la misión, visión y objetivos que la empresa tenía. Pero hoy en día está a la vista, pero no se la menciona y sumado a la rutina acelerada de la empresa hace que no la tengas presente.

5. ¿Cree que hay una correlación entre las metas que la empresa propone y su filosofía?

No, muchas veces me da la sensación de que las metas son utópicas, cuesta a través de las herramientas, los medios y las formas de trabajar, llegar a esas metas o llegar a esos objetivos. Por lo menos es lo que yo vi y veo en los años que hace que estoy en la empresa, siempre corremos detrás, quizás también por la diaria de la empresa, y fijarte en los problemas diarios y no puedes fijarte en lo que la empresa quiere, que es trabajar en una misión a más largo plazo, en conocer sus brechas, establecer un plan de trabajo para corregir esa brecha.

6. ¿Tiene en claro el perfil de empleados que la empresa solicita?

El perfil que la empresa solicitaba lo capte a medida que fui trabajando en la empresa, sobre todo cuando estuve en administración comercial como encargado, que tuve que ver qué perfil se necesitaba para el puesto que había que cubrir.

7. ¿Cómo califica la comunicación que usted mantiene con las distintas áreas y personas con las que usted tiene que interactuar para su trabajo?

La comunicación es buena, no tengo problemas en llegar ni en concretar lo que quiero decir. Pero quizás por la diaria de la empresa, hace que

vayas al choque con determinadas personas, porque muchas veces lo que se quiere comunicar se hace mal, pero todo es netamente laboral, no se torna personal.

Se utiliza mucho los mails para comunicarse, lo cual tiene sus pro que todo lo que decís, mediante el mail tenés un respaldo de lo que dijiste, pero la contra es que la respuesta que obtenes vía mail no es la misma que obtenes cara a cara. Es más eficiente la comunicación si te paras y vas a hablar con la persona a que le mandes un mail, porque la persona por la diaria de la empresa puede que lo vea 24 horas después de que se lo mandaste o cuando el problema ya pasó.

8. ¿Cómo caracterizaría usted las condiciones de su ámbito de trabajo?

Las condiciones en las que trabajo, son muy buenas, primero porque en todas las áreas en donde ya estuve hemos formado grupos muy buenos tanto dentro de la empresa como por fuera. En donde estoy son todos chicos jóvenes dispuestos a aprender y a colaborar con la persona que se tiene al lado. Y el encargado que tenemos ahora sabe llevar adelante un grupo, de la manera correcta, es un buen líder, ayuda mucho a poder trabajar cómodo y a que uno se pueda desempeñar cómoda.

9. Probablemente cuando usted ingreso se plantearon expectativas, tanto personales como por parte de la empresa, ¿considera que fueron cubiertas o satisfechas?

Si, básicamente porque cuando yo entre había estudiado administración de empresa, y en la carrera tenía una materia que era administración agropecuaria, que para mí era horrible, no quería saber nada con el campo, con los cereales, con quintales, entonces una de las expectativas fue aprender lo que tiene que ver con el negocios de cereales, después a medida que fui metiéndome en la empresa fui aprendiendo sobre la gestión, valores, principios, como trabaja. También tuve la suerte de aprender muchísimo y de ir creciendo dentro de la empresa, por lo que las expectativas se me han cumplido.

Las expectativas que la empresa tuvo, también creo que han sido cumplidas, porque cuando estuve de encargado sentía que le estaba dando poco a la empresa, no lo hable con nadie, solo con mi actual jefe, por cuestión de confianza, y surgió un lugar en auditoria y fui a ocupar ese puesto, para dejar el lugar a otra persona que si pueda cumplir con lo que la empresa necesita. Porque sentía que no le estaba agregando valor a la empresa.

10. ¿Cómo percibe usted el estilo de liderazgo que la empresa establece?

Sacando mi líder, no es bueno el liderazgo. Tuve la oportunidad de crecer muchísimo dentro de la empresa y fue gracias a todo lo que aprendí a

lado de mi líder, que confió y me apoyo siempre. Pero el resto para mí no son líderes, son jefes, y la comunicación con esos líderes, cuesta y hace que uno no se motive para trabajar.

11. ¿Cómo considera usted el esquema disciplinario?

Cuando entre no se me explico cómo era que tenía que hacer mi trabajo, lo fui aprendiendo con el tiempo.

12. ¿Usted recibió capacitación para su puesto de trabajo?

Sí, tuvo varias capacitaciones en los procesos de la empresa, y en los procesos de la sucursales, Tuve tanto dentro como fuera de la empresa, en varios lugares donde la empresa tiene sucursales como así también con capacitadores externos.

Entrevista N° 8

1. ¿Cuántos años hace que trabaja en la empresa?

Hace ochos años trabajo en la empresa

2. ¿En qué área desarrolla su actividad trabaja?

Tesorería, dentro del área de servicios financieros.

3. ¿Qué puestos ocupó desde que empezó? (desarrollo)

Trabaje dentro del grupo pero no en la empresa, y cuando entre a la empresa, lo hice ocupando el puesto de apoderado.

4. En relación al proceso que manejo en su puesto, ¿el mismo difirió o siempre manejo el mismo proceso de trabajo?

No han cambiado, a pesar de que cambie de empresa, los procesos que maneje para trabajar fueron siempre los mismos.

**5. ¿Conoce la misión, visión, principio y valores de la empresa?
¿Se la recuerda o menciona diariamente?**

Si, las conozco, pero no se las menciona o recuerda diariamente, no están a la vista.

6. ¿Cree que hay una correlación entre las metas que la empresa propone y su filosofía?

Si, aunque las metas que la empresa presenta en el EDAM, quizás con la rutina de la empresa se vuelve un poco inalcanzable.

7. ¿Tiene en claro el perfil de empleados que la empresa solicita?

No, cuando entre a la empresa más o menos pude deducir que es lo que se esperaba de mi.

8. ¿Cómo califica la comunicación que usted mantiene con las distintas áreas y personas con las que usted tiene que interactuar para su trabajo?

Hay mucha falta de comunicación tanta internamente a las áreas como externas, es decir entre áreas. No se comunica con claridad, a veces hay muchas interpretaciones de lo que se quiere comunicar, entonces quizás eso desmotiva el trabajo.

9. ¿Cómo caracterizaría usted las condiciones de su ámbito de trabajo?

Las condiciones donde se trabajan son regulares, los elementos que necesitamos para trabajar están siempre, nunca nos faltaron. Pero hay falta de espacio, trabajamos mucha gente junta, por lo que el ambiente es muy ruidoso.

10. Probablemente cuando usted ingreso se plantearon expectativas, tanto personales como por parte de la empresa, ¿considera que fueron cubiertas o satisfechas?

Por parte de la empresa no conozco, pero de mi parte si están satisfechas, me siento muy cómoda.

11. ¿Cómo percibe usted el estilo de liderazgo que la empresa establece?

El estilo de liderazgo es muy precario, yo creo que las personas que trabajan en la empresa aun no tienen muy en claro que es ser líder. Hay más jefes que líderes.

12. ¿Cómo considera usted el esquema disciplinario?

Cuando entre no se me explico cómo era el trabajo que yo debía realizar, porque en la otra empresa cumplía el mismo rol.

13. ¿Usted recibió capacitación para su puesto de trabajo?

Si a medida que fui trabajando, pero no a penas ingrese Todas fueron a dentro de la empresa. Todas fueron en base a los sistemas informáticos que manejamos acá adentro.

Entrevista N° 9

1. ¿Cuántos años hace que trabaja en la empresa?

9 AÑOS

2. ¿En qué área desarrolla su actividad trabaja?

EDE

3. ¿Qué puestos ocupó desde que empezó? (desarrollo)

Siempre ocupe el mismo puesto, gerente de recursos humanos dentro del EDE.

4. En relación al proceso que manejo en su puesto, ¿el mismo difirió o siempre manejo el mismo proceso de trabajo?

Siempre maneje el mismo proceso dentro del puesto, aunque siempre adaptándome a las mejoras que la empresa va teniendo.

**5. ¿Conoce la misión, visión, principio y valores de la empresa?
¿Se la recuerda o menciona diariamente?**

Si las conozco, todo el trabajo que realizo, es en base a lo que plantea el EDAM, tanto los pasos a seguir en el trabajo como los principios que propone.

6. ¿Cree que hay una correlación entre las metas que la empresa propone y su filosofía?

Yo creo que sí, que las cosas están bien encaminadas por ser una empresa joven. Las metas que se tiene la empresa se hace en base al EDAM, así que no tengo dudas.

7. ¿Tiene en claro el perfil de empleados que la empresa solicita?

Si, cuando entre supe enseguida que es lo que yo tenía que brindarle a la empresa, por el puesto que dentro de la empresa ocupo.

8. ¿Cómo califica la comunicación que usted mantiene con las distintas áreas y personas con las que usted tiene que interactuar para su trabajo?

La comunicación para mí o como la manejo yo, es la correcta, el tema, es que no toda la gente la maneja bien. A veces no se piensa que a la gente hay que escucharla, dejarla participar de las decisiones, que hay que dejarla que proponga, que hay que ver que es lo que trae la persona, entonces a veces la comunicación se vuelve un poco impositiva. Pero en mi sector la comunicación es buena.

9. ¿Cómo caracterizaría usted las condiciones de su ámbito de trabajo?

Las condiciones en mi ámbito de trabajo son buenas, me encuentro estrenando oficina. Lo que conforma parte de las mejoras que la empresa está haciendo para brindarle mejores condiciones a los empleados, las personas.

10. Probablemente cuando usted ingreso se plantearon expectativas, tanto personales como por parte de la empresa, ¿considera que fueron cubiertas o satisfechas?

Yo me encuentro totalmente satisfecho con la empresa, soy un afortunado de trabajar acá.

11. ¿Cómo percibe usted el estilo de liderazgo que la empresa establece?

El estilo de liderazgo está muy relacionado con la forma en que se comunica, si se escucha a la persona, se la deja participar y se la incentiva para trabajar yo creo que el liderazgo va a ser excelente. Acá hay de los líderes buenos y de los líderes jefes, pero estamos trabajando para que quienes fueron designados como líderes sean mejores líderes.

12. ¿Cómo considera usted el esquema disciplinario?

Cuando entre el dueño fue quien me explico cómo era que tenía que desarrollar mi trabajo, es mi maestro. Y con los años se fueron incorporando las inducciones al personal, la sensibilización para explicarle como realizar su trabajo.

También en cuanto a la disciplina se generó un manual de disciplina para ayudar a la gente a que entienda como se tiene que comportar en la empresa y reglas básicas de convivencia.

13. ¿Usted recibió capacitación para su puesto de trabajo?

Si recibí capacitaciones, pero también creo que uno elige capacitarse día a día, interesándose por querer aprender cada día más, por interesarse en cumplir y llegar cada día más alto en el trabajo que se está realizando.

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACION

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



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

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	GASTALDI, MARIA CAROLINA
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	37167236
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	“LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS EMPRESAS” <i>“Taller de mejora en la comunicación interna en una organización de agroservicios.”</i>
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	m_caro_gastaldi@hotmail.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21
Datos de edición: <i>Lugar, editor, fecha e ISBN (para el caso de tesis ya publicadas), depósito en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual y autorización de la Editorial (en el caso que corresponda).</i>	Rio Cuarto – Córdoba Año 2017

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

Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI/NO)</i>	Si
Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	

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

Lugar 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