

UNIVERSIDAD SIGLO 21



Licenciatura en Psicología

Trabajo Final de Grado

**TALLER DE COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL PARA
LÍDERES Y COLABORADORES
DE VISRED SEGUROS**

María Clara Gutiérrez

Córdoba, 2019

Agradecimientos

Considero encontrarme cerca (y por ello afortunada), de alcanzar una de mis mayores y anheladas metas: recibirme de esta carrera que tanto me apasiona, impulsa y cautiva. Es en estas instancias, donde uno decide detenerse para mirar en retrospectiva y agradecer, de corazón, a quienes resultaron significativos a lo largo de este trayecto.

Gracias a mis padres, Sonia y Carlos. Los declaro mis pilares y mayores referentes desde 1994. Ellos no sólo me brindaron su incondicionalidad, respeto, amor y contención, sino que colaboraron a que este camino, se convierta en un colorido paisaje. Siempre presentes, en cada contingencia, con las palabras e intervenciones adecuadas. Este logro les pertenece, ya que posiblemente sin su esfuerzo y presencia, hoy no podría ser quien soy, ni me encontraría ante estas circunstancias.

Gracias a mis hermanos, tíos, primos y sobrinos, quienes me alentaron en momentos de estrés y festejaron cada uno de mis logros.

Gracias a mis compañeras y entre éstas amigas. Las considero un aspecto fundamental en esta etapa y en mi vida. Disfruté la magnífica posibilidad de coincidir y compartir con ellas mi paso por la universidad. Gracias por la infinidad de instantes y aprendizajes construidos.

Finalmente, quiero agradecer a los/as docentes de la Lic. En Psicología de Siglo 21. Valoro su pasión, solidaridad, experiencia y formación. Gracias por entender al conocimiento como una co- construcción constante, por incentivar un posicionamiento crítico de la realidad y especialmente, por contagiarnos las ganas de adentrarnos y aventurarnos tanto a la teoría como a la praxis del campo Psi.

Resumen

El presente Proyecto de Aplicación Profesional (PAP), corresponde al Trabajo Final de Graduación de la carrera Lic. En Psicología en la Universidad Siglo 21.

El propósito del mismo consiste en brindar un espacio de problematización y puesta en acción, a modo de intervenciones psicológicas en los procesos de comunicación organizacional de los líderes con sus colaboradores de la empresa coordinadora de seguros “Visred” ubicada en Córdoba Capital, mediante la aplicación de un dispositivo de taller grupal.

De esta manera, se intenta abordar la demanda detectada a través del relevamiento de información obtenida por medio de diferentes instrumentos para luego analizarla e interrelacionarla a partir de una matriz FODA.

Como problemática es posible vislumbrar la existencia de un uso informal respecto a sus medios comunicacionales, dando como resultado la generación de rumores entre sus colaboradores y dificultad para diferenciar aspecto laboral y personal, afectado a su vez a la sinergia entre las diferentes áreas de la empresa.

Palabras clave: Comunicación Organizacional- Problematización- Asistencia- Taller.

Abstract

The present Professional Application Project (PAP) constitutes the final graduation task of the Licentiate Degree in Psychology, undertaken at the University “Siglo 21”.

The objective is to provide a space for the use of Problematization and Assistance Through Psychological Intervention in the organizational communication channels of managers & employees of insurance firm Visred, located in the City of Cordoba, through the use of group workshops.

As such, an attempt is made to address any issues identified through the collection of information through various mechanisms, which is then analyzed and interlinked through a SWOT matrix.

It is possible to envision the potentially problematic use of informal communication, resulting in the spread of rumours amongst employees, and difficulties in differentiating work and personal aspects which in turn can affect the synergy between the different areas of the company.

Key words: Organizational Communication - Problematization - Assistance - Workshop.

Índice

Introducción	pág. 07
Antecedentes	pág. 08
Justificación	pág. 09
Objetivo general y específicos	pág. 10
Marco Teórico	
Organización	pág. 11 – 12
Comunicación Organizacional	pág. 12 – 18
Liderazgo	pág. 19 – 21
Importancia de la gestión de la comunicación interna en las organizaciones	pág. 22 – 24
Habilidades comunicacionales en líderes	pág. 24 – 25
Medios de comunicación interna	pág. 25 – 30
Taller	pág. 30
Relevamiento institucional	pág. 31 – 32
Metodología	pág. 34
Procedimiento	pág. 34
Instrumentos	pág. 35
Muestreo	pág. 36
Consideraciones éticas	pág. 36
Síntesis de los datos recolectados	pág. 36 – 45
Análisis FODA	pág. 46
Fundamentación de la demanda	pág. 47
Proyecto de aplicación profesional	pág. 48 – 49
Etapa estratégica	pág. 49 – 53

Etapa táctica	
Encuentro 1	pág. 54 – 56
Encuentro 2	pág. 56 – 58
Encuentro 3	pág. 59 – 60
Encuentro 4	pág. 60 – 62
Evaluación de impacto	pág. 63
Conclusión	pág. 64 – 66
Bibliografía	pág. 67 – 70
ANEXO	
Modelo del consentimiento informado	pág. 71
Consentimiento informado	pág. 72
Guía de preguntas para entrevista	pág. 73 - 74
Modelo de cuestionario pre	pág. 75 – 77
Modelo de cuestionario post	pág. 78 - 80
Transcripción de las entrevistas	pág. 81 – 93
Flyer de invitación	pág. 94
ANEXO A: Carta Ministerio – Proyecto seminario final	pág. 95
ANEXO E: formulario descriptivo del trabajo final de graduación	pág. 96 - 97

Índice de figuras y tablas

<i>Figura 1:</i> Mapa de ubicación Visred	Pág. 31
<i>Figura 2:</i> Organigrama	Pág. 33
<i>Figura 3:</i> Objetivos, funciones y tareas del cargo	Pág. 39
<i>Figura 4:</i> Identificación con misión, visión y objetos de la organización	Pág. 39
<i>Figura 5:</i> Importancia y aporte de la tarea	Pág. 40
<i>Figura 6:</i> Me encuentro a gusto con la organización	Pág. 41
<i>Figura 7:</i> Comunicación adecuada entre las áreas	Pág. 41
<i>Figura 8:</i> Canales informales de información	Pág. 42
<i>Figura 9:</i> Se ha tomado en cuenta mi opinión, ideas o sugerencias	Pág. 43
<i>Figura 10:</i> Devolución de desempeño laboral por parte del supervisor	Pág. 43
<i>Figura 11:</i> Canales formales de información	Pág. 44
<i>Figura 12:</i> Medios de comunicación de cambios importantes de la organización	Pág. 45
Tabla 1: <i>Análisis FODA</i>	Pág. 46
Tabla 2: <i>Diagrama de encuentros</i>	Pág. 51
Tabla 3: <i>Diagrama de Gantt</i>	Pág. 52

Introducción

*“Creer en la comunicación es sentir su necesidad,
asumir su bidireccionalidad e incorporarla como
vector fundamental de gestión”*

- Álvarez, J. (2007)

El presente trabajo final de graduación pertenece a la Licenciatura en Psicología, de la Universidad Siglo 21, a partir de la modalidad de Proyecto de Aplicación Profesional (PAP), llevado a cabo en la organización Asesora en seguros “Visred” de Córdoba Capital.

Se aclara que se acudió a la organización con la intencionalidad de recabar información a partir de la implementación de instrumentos, tales como entrevistas semi dirigidas, cuestionarios y observación participante, en el marco de una metodología cualitativa, de tipo exploratoria y descriptiva. Para ello, se advierte que se han considerado aspectos éticos.

Por otro lado, en base a la información recabada, se desarrolló un diagnóstico organizacional mediante una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), la cual permitió identificar como problemática fundamental la comunicación organizacional, impactando negativamente en la existencia de rumores, información imprecisa, dificultad en discriminar aspectos personales y laborales, dificultad en establecer reuniones grupales de seguimiento y desarrollo en los equipos de trabajo y en la comunicación entre la red comercial con las que trabaja en conjunto Visred.

Para el abordaje de tal problemática, se propone una intervención hipotética, desde la Psicología, a modo de un taller de dispositivo grupal con el que se pretende potenciar la comunicación organizacional de líderes con sus colaboradores.

Antecedentes

Tras haber realizado una búsqueda exhaustiva de antecedentes que permitan fundamentar el presente trabajo final de graduación acerca de comunicación en las organizaciones, es posible referenciar a los siguientes:

En primera instancia, se hace mención al artículo de investigación de Montes de Oca (2014), cuyo objetivo fue determinar los efectos de un programa de intervención llamado “Gestiona tu talento” en las competencias: comunicación asertiva y trabajo en equipo en los supervisores de una empresa. Los resultados obtenidos reflejan un impacto favorable en el logro de la comunicación asertiva en las siguientes dimensiones: diálogo efectivo, retroalimentación, resolución de conflictos y comunicación no verbal. El éxito de dicha competencia se debió exclusivamente a la aplicación del programa y sus diferentes estrategias y no a otros factores como personales o del entorno laboral.

Por otra parte, se hace alusión al trabajo de maestría de Torres Valle (2018), cuyo objetivo fue generar un taller para posibilitar el desarrollo de habilidades en comunicación asertiva para líderes de una empresa manufacturera de transformadores de distribución de energía eléctrica. Entre sus resultados, se destaca que los participantes lograron formar un autoconocimiento respecto a su asertividad, entendiendo que una comunicación asertiva impacta de manera más efectiva en las relaciones interpersonales, tanto en el plano laboral como personal. Además, dicha manera de comunicarse, potencia el sentimiento de confianza y seguridad de uno mismo.

Por último, se hace referencia a la investigación de Cano, Luna y Dávila (2014). A partir de la aplicación de un plan de intervención en comunicación interna a una PYME organizadora de eventos, se buscó demostrar que una adecuada gestión de la comunicación en las pequeñas y medianas empresas se torna fundamental para el funcionamiento de la organización y rendimiento de sus trabajadores. Sus resultados arrojan que, efectivamente, a partir de dicho plan, los colaboradores de la empresa percibieron mayor participación, aumentando su sentido de pertenencia y mejorando el funcionamiento de la comunicación al interior de la organización.

Justificación

Hoy en día las nuevas generaciones de trabajo poseen demandas diversas y complejas, como lo son la flexibilidad horaria, sentirse útiles, formar parte de las decisiones organizacionales, poseer feedback constante de su desempeño, etc. es decir, mantener una comunicación abierta y accesible. La comunicación es un medio que facilita alcanzar estas demandas, por tanto, la comunicación en sí resulta un medio y no un fin (Freytes, 2017). Por tanto, las organizaciones y el rol del psicólogo organizacional, ha de adaptarse a estas nuevas necesidades, a partir de la concientización y gestión adecuada de la comunicación interna. Lo mencionado anteriormente implica posicionarse desde un paradigma de la salud, reafirmando la importancia del factor humano, como aspecto crítico del crecimiento de los miembros y de la empresa en sí; siendo esto clave para la promoción de la innovación, en correlación directa con su productividad corporativa, y por ende la supervivencia en el mercado.

Una gestión adecuada de la comunicación interna, impacta directamente en el éxito empresarial; ya que esta funciona como un elemento articulador entre las diferentes áreas y los diferentes participantes de ellas, para la concreción de objetivos y metas en común: “sin comunicación no hay crecimiento posible” (Álvarez, 2007).

Por lo tanto, a partir del relevamiento realizado en la empresa, se pudo observar la existencia de medios de comunicación interna formales, sin embargo estos resultan de uso deficiente; generando de esta manera información imprecisa, existencia de rumores, falta de cohesión entre las áreas, descredibilidad en el equipo directivo, etc. De esta forma, se encuentra pertinente a modo de intervención, potenciar la comunicación organizacional a través del uso eficiente y fortalecido de los medios ya existentes, y el desarrollo de nuevas habilidades comunicacionales, como así también concientizando la importancia de su correcta gestión.

En efecto, se considera que el trabajo sobre dichos aspectos mencionados anteriormente también impactarán de manera positiva en la imagen de la organización entre los empleados, cohesión laboral, amortiguar rumores, fortalecer la gestión del cambio, aumento de la productividad, etc. (Álvarez, 2007).

Objetivos

General:

Potenciar la comunicación organizacional de los líderes de Visred con sus colaboradores a través de un dispositivo taller grupal.

Específicos:

- 1) Concientizar acerca de la importancia de la gestión de la comunicación interna para la organización.
- 2) Fortalecer habilidades comunicacionales de los líderes con sus colaboradores.
- 3) Optimizar el uso de medios de comunicación interna formales de la organización.

Marco Teórico

Organización

Se hace referencia a los aportes de Chiavenato (2007), quien advierte el carácter esencialmente social del ser humano, ya que interactúa y convive constantemente con un otro. A su vez, la vida de las personas se encuentra transitada por una infinidad de organizaciones, a consecuencia de las propias restricciones individuales, éstas se ven forzadas a cooperar unos con otros para la formación de organizaciones, con la finalidad de lograr determinados objetivos que desde la acción individual y aislada no se podrían alcanzar. De esta manera, una organización refiere a un sistema de actividades conscientemente coordinadas entre dos o más personas. Para ello, resulta necesario: personas con capacidad para comunicarse, dispuestas a contribuir en una acción conjunta, con el fin de alcanzar un objetivo en común.

Aclara, que la disposición a contribuir y participar en la organización, implica sacrificar el control sobre la propia conducta en beneficio de la coordinación, variando de una persona a otra y aún en el mismo individuo con el paso del tiempo en función de variables internas y externas al mismo.

Además, Chiavenato (2007) considera que las organizaciones permiten a las personas satisfacer sus necesidades, de diferentes tipos: espirituales, emocionales, económicas, intelectuales, etc., que de manera individual no se podrían alcanzar.

Schein (1982), por su parte, define a la organización como:

“...coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad”. (p.14)

Por otro lado, Schlemenson (1988) piensa a la organización como un sistema socio-técnico integrado, intencionadamente constituido para lograr realizar un proyecto concreto, el cual tiende a satisfacer las necesidades de sus miembros y de una población o audiencia externa que le brinda sentido de ser. También, se encuentra inserta en un contexto social, político y económico específico, con el cual genera intercambios y relación de mutua determinación.

Finalmente, Rodríguez (2005) propone entender a las organizaciones como sistemas sociales cuyos fenómenos ocurren en un contexto sistémico complejo, las cuales presentan la característica de condicionar la pertenencia, ya que establecen condiciones que deben cumplir quienes deseen ingresar a ellas y a su vez, proponen condiciones que deben ser satisfechas por todos los miembros, mientras permanezcan en ellas. Agrega que las organizaciones surgen de una doble contingencia, es decir, algo que es pero no tiene por qué serlo, entre los reglamentos y normas que establecen para regular el comportamiento de sus miembros y el comportamiento de sus miembros propiamente dicho. La organización que funciona en la práctica es la resultante entre éstas.

Comunicación Organizacional

En primera instancia, se aclara que a continuación se enmarca la comunicación desde una perspectiva semántica del lenguaje, es decir, qué y cómo se lo dice. Está relacionada con los significados e interpretación de las palabras y expresiones.

De esta manera, Morlegan y Ayala (2012) consideran la comunicación como:

*“El origen etimológico de la palabra comunicación deriva del latín *communicare*, que significa “compartir algo, poner en común”. Al comunicarnos pretendemos establecer ese algo en común con alguien, o lo que es lo mismo, tratamos de compartir alguna información, alguna idea o actitud”.* (p.237).

Robbins (2001) entiende a la comunicación como la transferencia y comprensión de significado. Sólo mediante la transmisión de significado entre una persona a otra se logra transmisión de información. Sin embargo, resulta necesaria la comprensión. Se considera que una idea, por más grandiosa que sea, será inútil a menos que se pueda transmitir e implique la comprensión de la misma por otras personas.

A continuación, se hace alusión a los elementos que conforman el proceso comunicacional, tomando el modelo de Shannon y Weaver (citado en Morlegan & Ayala, 2012). Éstos son:

- Emisor: es quien emite el mensaje seleccionando los medios más adecuados para transmitir lo que quiere brindar y el receptor pueda entender.

-Receptor: es la persona o grupo al que se le dirige el mensaje, debiendo interpretar lo que el emisor quiere dar a conocer.

-Mensaje: se trata del contenido de lo que se pretende comunicar, es decir, el conjunto de ideas y sentimientos transmitidos por el emisor. Es la información codificada y a decodificar.

- Canal: Refiere al medio físico mediante el cual se transmite el mensaje. Resulta necesario diferenciar canal y medio, ya que si bien comparten el mismo significado, se utiliza “canal” cuando no hay presencia ningún medio electrónico para establecer la comunicación. En caso contrario, se denomina “medio”.

-Retroalimentación: Se trata de una condición necesaria del proceso comunicacional, verificado cuando se recibe una respuesta, ya sea deseada o no deseada. En caso de no existir esta instancia, sólo habrá información.

Por otra parte, siguiendo a Morlegan y Ayala (2012), se consideran las diferentes barreras o ruidos de la comunicación, es decir, aquellas “interferencias” que retardan, distorsionan o impiden la comunicación. Dentro de los ruidos de carácter psicológico, se identifican, entre otros:

- Temor reverencial: Refiere al miedo que una persona siente ante otra, impidiendo que la comunicación se desarrolle libremente, sino más bien, condicionadamente.
- Tendencia egocéntrica: Implica concebir cualquier tipo de actividad desde un único punto de vista, por parte del emisor o receptor, lo cual obstaculiza una comunicación efectiva, ya que una de las partes no podrá comprender el mensaje si no coincide con su perspectiva.
- Prejuicios: Light, Keller y Calhoun (citado en Morlegan & Ayala, 2012), coinciden en que “el prejuicio se trata de una predisposición categórica para aceptar o rechazar a las personas por sus características sociales reales o imaginarias” (P.241). Dicha situación, afecta negativamente a la comunicación, ya que se desautoriza o subestima a la persona enfrentada al prejuicio.
- Defecto o sobrecarga de la información: En ambos casos, el receptor descarta u olvida el mensaje. El defecto .se produce cuando el emisor no brinda la cantidad de información necesaria. En oposición, la sobrecarga de información, sobrepasa la capacidad de comprensión y procesamiento del receptor.

- Rumores: Refiere a “la parte de la información no verificada que no cuenta con evidencias seguras, pero se intentan dar por ciertas” (Morlegan & Ayala, 2012, p. 241). La forma de extenderse suele ser a través del “boca en boca”, aunque en los últimos tiempos, se agregan herramientas como internet, estableciéndose un rumor desde el anonimato. Con el paso del tiempo, uno de los principales inconvenientes es que se llega a desconocer el origen del rumor y termina siendo considerado como información real y fidedigna.

Según Robbins (2001), el rumor, en el ámbito organizacional, presenta tres características fundamentales. En primera instancia, no está controlado por la administración. En segunda instancia, gran parte de los empleados lo perciben como una fuente más creíble y confiable que los comunicados formales emitidos por la administración superior. Por último, se suele utilizar para servir los intereses personales de los integrantes

Otro punto de interés siguiendo a Newstrong (2011), es que el rumor presenta dos factores para su surgimiento y mantenimiento: ambigüedad de alguna situación o interés. En la primera, ya que sin ambigüedad la persona no tendrá interés en difundirlo, porque se conocen los hechos o información concreta y en el segundo caso, de interés, ya que si la información carece de interés, no existirán motivos para transmitirlo.

En relación a lo anterior, el autor agrega el proceso de elaboración que ejercen las personas en la construcción del rumor. Es decir, existe una tendencia a que éste cambie persona a persona, donde cada una de ellas selecciona detalles del rumor conforme a sus intereses y visión del mundo, agregando también detalles, con el fin de incluir su razonamiento o criterio.

Existen diferentes tipos y clasificaciones de rumores. Tomando el aporte de Newstrong (2011) éstos pueden ser: históricos y explicativos, los cuales tratan de brindar significado a hechos anteriores con información incompleta. Espontáneos y orientados a la acción, que surgen sin mayor reflexión y son esfuerzos para modificar una situación actual. Otras veces son negativos, cuando a partir de ellos se genera una brecha entre personas o grupos, perjudican lealtades emiten hostilidades. También existen positivos, cuando los colaboradores especulan sobre efectos provechosos de un producto o situación en particular.

El último aspecto a resaltar respecto al rumor es su control y gestión, puesto que puede implicar severos daños en la organización. Éstos, considerando nuevamente a Newstrong (2011), deben atenderse de manera consistente sin de derribar el sistema de comunicación informal o extra oficial. La mejor manera de controlarlo es evitarlo eliminando sus causas. El autor plantea los siguientes lineamientos: refutarlos con hechos, enfrentarlos lo más pronto posible, confirmar los hechos, de manera escrita si es necesario, aportar hechos provenientes de fuentes confiables. Como así también no repetir rumores mientras se los refuta, acudir al auxilio de líderes informales y finalmente escuchar la totalidad de rumores que circulan para poder entender su significado.

De Castro (2014), para la liberación de rumores, sugiere: mantener informados de manera constante a los empleados, comunicar las decisiones importantes de forma clara al menor tiempo posible, expresar las ventajas y desventajas de los cambios que se realizarán y evitar reuniones secretos o murmullos.

En otro orden las cosas, se define a la comunicación organizacional tomando como referencia al aporte de Barlo (citado en Andrade 2005), quien la considera como un proceso social fundamental compuesto por el conjunto de mensajes intercambiados entre los integrantes de una organización y entre ésta y sus diversos públicos externos.

El literato Andrade (2005), refiere a dos categorías, según el público al cual se dirija el esfuerzo comunicativo:

- Interna: Refiere al conjunto de actividades llevadas a cabo por la organización en pos de la generación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus integrantes, a través de la utilización de diferentes medios de comunicación para mantener la información, motivación e integración entre ellos y así contribuir al logro de los objetivos organizacionales.
- Externa: Refiere al conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia su público externo con el fin de mantener y mejorar la relación con su entorno, promover sus productos o servicios y proyectar una imagen favorable.

Por otro lado, se señalan las direcciones en las que puede desarrollarse el proceso comunicacional (Morlegan & Ayala, 2012). Éstas pueden ser:

- Vertical ascendente: Comunicación que comienza en un nivel inferior del grupo u organización hacia un nivel superior. Su funcionalidad radica en el suministro

de información respecto del progreso hacia las metas, retroalimentación en términos de quejas o sugerencias a los superiores, progreso hacia las metas y problemas actuales.

- *Vertical descendente*: Comunicación que comienza desde un nivel superior del grupo u organización hacia un nivel inferior con el fin de asignar metas, recursos, instrucciones de trabajo, solicitar informes, informar acerca de políticas y procedimientos, señalar problemas que necesitan atención y brindar retroalimentación respecto al desempeño (Robbins, 2001).
- *Horizontal*: Comunicación que se desarrolla entre los miembros de un mismo nivel jerárquico en la organización y entre los integrantes de un mismo grupo o equipo de trabajo.
- *Diagonal*: Comunicación establecida entre personas de diferentes niveles y áreas (Andrade, 2005).

Como otro punto, se señala la coexistencia de dos tipos de carácter de la comunicación dentro de las organizaciones: formal o informal. Ambas vías son interdependientes, ya que en aquellos aspectos que los canales formales no recolectan toda la información o no satisfacen las necesidades informativas, se activan los canales informales. Por ende, mientras más se utilicen los canales formales, menor será el margen que se le dejará a los canales informales (Aguilar, 2007).

- *Formal*: Transmite mensajes manera explícita mediante canales o fuentes reconocidos formalmente por la organización. Es decir, se tratan de mensajes definidos y oficiales (Silva, 2011). Suelen ser verticales y seguir la línea de mando y se emplea para transmitir instrucciones o novedades en relación al trabajo (Andrade, 2005).

Además, Staton (citado en Aguilar, 2007), asegura que dichos canales resultan eficaces para asegurarse de que quienes toman las decisiones estén informados acerca de lo que está ocurriendo en todas las áreas de la organización, como también asegurarse, de que los empleados sepan qué y por qué es lo que tienen que hacer.

- *Informal*: Aquella que surge de manera espontánea entre los miembros de una organización a partir de una necesidad de interacción social, sin seguir lineamientos o canales formales (Andrade, 2005).

Por su parte, Gutiérrez (2015), plantea que sin la existencia del aspecto informal, la comunicación en las organizaciones carecería de riqueza. Representa un arma de doble filo. Es positivo, puesto que se trata de una herramienta para fomentar la integración entre los colaboradores, refuerza la socialización entre ellos, y, además permite aumentar la retroalimentación entre empleados y directivos. Sin embargo, puede resultar negativo, a partir de la existencia del rumor, por ejemplo. Este se origina cuando la comunicación formal de la empresa es deficiente o insuficiente, teniendo que acudir a fuentes no oficiales en busca de respuestas.

Como otro punto, se mencionan las cuatro funciones básicas de la comunicación dentro de una organización, según Robbins (2001). Una de ellas es *controlar* el comportamiento de los miembros de distintas maneras, ya que éstas presentan jerarquías de autoridad y lineamientos formales que requieren el cumplimiento por parte de los empleados. Asimismo, Morlegan y Ayala (2012) advierten que dicho control también se genera en la comunicación informal.

Otra función radica en fomentar la *motivación*, a partir de la explicitación a los empleados de metas y tareas, retroalimentación sobre el avance hacia las metas y reforzamiento del comportamiento deseado. A su vez, la comunicación se convierte en una vía para la *expresión emocional*, que según Morlegan y Ayala (2012), se produce en la interacción de los integrantes de la organización, transmitiendo sus frustraciones y satisfacciones, tanto del ámbito laboral como personal.

Así pues, retomando a Robbins (2001), la última función radica en la posibilidad de proporcionar *información* que los individuos requieren para tomar decisiones, transmitir datos y evaluar opciones o alternativas.

A continuación, cabe destacar el aporte que realiza la Teoría de la Comunicación Humana planteada por Paul Watzlawick. De manera complementaria a la comunicación en su sentido semántico, pone énfasis en su aspecto pragmático, es decir, en los efectos que genera en el comportamiento de otro, ya que precisamente, se sostiene que toda comunicación es acción.

Además, la comunicación se trata de un proceso circular, donde no es posible entenderla desde cada uno de sus participantes, sino más bien a partir de su interacción y relación. (Nieto & Vega, 2014).

En palabras de Demicheli (citado en Nieto & Vega, 2014):

“El punto de partida es el principio de que toda conducta es comunicación y que el sujeto se encuentra inserto en un "sistema" siendo los sujetos de ese sistema interdependientes. Por tanto, cualquier cambio que suceda en uno, afecta a todos los demás miembros del sistema”.
(p.25)

Por otro lado, se hace mención y breve descripción de los cinco axiomas (innatas en el ser humano) de la comunicación sostenidos por Watzlawick, con el fin de poder entender y explicar el aspecto pragmático de la comunicación, siguiendo los aportes de Nieto y Vega (2014):

- 1) *Es imposible no comunicarse:* No es posible el no-comportamiento, por ende, en cualquier situación de interacción la comunicación presenta el valor de acción. Es inevitable, sin importar la ausencia de palabras o silencios.
- 2) *Toda comunicación presenta un nivel de contenido y relacional:* El contenido refiere a lo que se dice y es llevado a cabo mediante el uso del discurso y la relación abarca a quién y cómo se dice y qué se entiende de ello.
- 3) *Las personas hacen uso de la comunicación tanto digital como analógica:* La digital tiene que ver con la información que se transmite mediante símbolos lingüísticos o escritos. La comunicación analógica está determinada por la conducta no verbal, los movimientos corporales o tono de voz. La manera en cómo se comunica un mensaje metacomunica sobre la relación que existe entre emisor y receptor.
- 4) *Los intercambios comunicacionales pueden ser simétricos o complementarios según la igualdad o diferencias que surjan en la relación:* la comunicación entre los participantes dependen si realizan intercambios de igual o distinto tipo. Los intercambios del primero, uno complementa la conducta del otro y en el segundo, son relaciones basadas en las diferencias, tendiendo a igualarse recíprocamente.
- 5) *La naturaleza de una relación depende de la forma de puntuar o pautar la secuencia de comunicación que cada participante establece:* Se entiende a la comunicación como una secuencia permanente de hechos en una situación determinada que comparten dos interlocutores. Es así, como cada persona puede entender a su manera la realidad o las relaciones de las que es partícipe, a partir del momento o punto en que realiza su lectura.

Liderazgo

Chiavenatto (1993 citado en Rabouin, 2013), define al líder como aquel que ejerce una influencia en otro en una situación determinada a través de un proceso de comunicación humana en pos de la consecución de uno o más objetivos específicos.

Considerando los aportes de Rosenberg (1999), se entiende al liderazgo como:

“Proceso por el cual una persona obtiene consenso y aceptación de otras personas y logra que éstas trabajen en pos de los objetivos fijados por la organización...se traduce en la actividad de influenciar...proceso por el cual una persona o grupo de personas afecta el comportamiento de otras personas, provocando determinadas reacciones”. (p. 24).

En relación a la anterior definición, se hace referencia a Robbins (2001), quien advierte que el origen de la influencia del líder puede ser formal, es decir, a causa de ocupar un cargo de administrador en una organización y por ende se le confiere dicha autoridad. Sin embargo, no todos los líderes son administradores ni todos los administradores son líderes, ya que también éstos pueden surgir de manera natural o espontánea, fuera de la estructura formal. El aspecto diferencial se encuentra en su eficacia.

Por otra parte, Newstrom (2011), añade que el liderazgo funciona como un catalizador que tiene la capacidad de transformar el potencial de la organización y su personal en realidad. Se lo considera como un factor crucial que ayuda a un individuo o grupo a reconocer sus metas, motivarlos y auxiliarlos para alcanzarlas. Además, rescata que el líder influencia a los demás con el fin de que ellos mismos, de manera voluntaria y entusiasta, se dirijan a objetivos definidos.

Por otra parte, el literato Robbins (2001), indica que el liderazgo se configura como un concepto que mantiene múltiples definiciones y enfoques. Por lo tanto, se dificulta lograr un consenso general al respecto. Se ha pretendido diferenciar a los líderes de aquellos que no lo son, a partir de la identificación de *rasgos* innatos de la personalidad o en términos de *comportamientos* específicos, que pueden desarrollarse y entrenarse. También puede ser concebido desde la *contingencia*, donde el contexto y la situación condicionan el estilo de liderazgo. De esta manera, Losada (2009), intenta simbolizar al término como un laberinto, construido a partir de diferentes opiniones, experiencias y sugerencias.

A pesar de lo anteriormente mencionado, es posible pensar y abordar la tónica “liderazgo” a partir de los aportes principales de sus tres enfoques, ya que si bien son diferentes, configuran un complejo fenómeno, cuyos aspectos se encuentran interrelacionados.

Desde una perspectiva de *rasgo*, Newstrom (2011), sostiene que pueden señalarse ciertos factores o recursos personales, que en el caso de ser desarrollados y puestos en práctica, permiten arribar a un liderazgo exitoso o distinguir a los líderes de los que no lo son.

Es así, como el autor describe *rasgos de importancia primaria*, tales como:

- Impulso personal (dinamismo, autodeterminación, voluntad)
- Deseo de dirigir (motivación para influenciar en el otro)
- Integridad personal (autenticidad y sentido de ética)
- Autoconfianza (creencia en la eficacia personal como líder)

También, hace referencia a *rasgos de importancia secundaria* tales como:

- Habilidad cognitiva
- Carisma
- Flexibilidad y capacidad de adaptación
- Calidez (humildad, sociabilidad)
- Conocimiento del negocio

Siguiendo los lineamientos del mismo autor, la perspectiva de *conducta* considera que el liderazgo depende más bien de acciones y habilidades concretas, las cuales pueden adquirirse y desarrollarse. Dichas conductas, ya sean implícitas o explícitas, se expresan en el *estilo de liderazgo* percibido por el personal. Es importante tener en cuenta que las personas no sólo responden a lo que los líderes piensan, hacen y dicen, sino también a lo que perciben que los líderes son.

Se pueden identificar tres tipos de estilos de liderazgo, teniendo en cuenta, que uno de ellos suele ser predominante en el líder (Newstrom, 2011).

- *Autocrático*: asumen autoridad y responsabilidad sobre sus empleados, centralizando el poder y la toma de decisiones, definiendo de antemano qué y cómo es lo que se tiene que hacer.

- Consultivo: toman contacto con sus empleados para consultar sus puntos de vista antes de tomar una decisión. Asimismo, los líderes pueden considerar o no dichas apreciaciones.
- Participativo: descentralizan el poder de manera clara. Las decisiones no presentan un carácter unilateral, ya que se reconocen los aportes y participación de sus empleados en las decisiones. El líder y el grupo funcionan como una unidad. Los empleados pueden expresar sus ideas y actuar en cuanto a sus condiciones de trabajo, para así generar prácticas más participativas.

Se agrega, siguiendo los aportes de Franklin (2014), un cuarto estilo:

- Paternalista: Se configuran como líderes amables y paternales. Sin embargo, considera que debe tomar las decisiones importantes en nombre del grupo, ya que está convencido de su idoneidad para hacerlo. Les cuesta delegar. A su vez, intenta evitar los enfrentamientos generando un efecto de felicidad y efectividad en el grupo. Cuenta con la confianza y respeto por parte de sus seguidores, sintiéndose y siendo percibido como “padre” del grupo. Dentro de sus inconvenientes, está relacionado a que el desarrollo se verifica en los líderes y no en los integrantes del grupo, ya que se encuentran limitados en su capacidad para tomar decisiones. Además, a mayor dependencia de los miembros hacia él, estos se acostumbran a permitir que sus líderes las decisiones, generando inmadurez. Otro de sus efectos negativos, radica en que despierta resentimiento en las personas que se oponen y quieren asumir responsabilidades y no logran hacerlo, dando como resultado decisiones incorrectas, basadas en la necesidad de oposición al líder, sin considerar los pro y contra de cada situación.

Desde un enfoque de contingencia, el autor Rabouin (2013), expresa que el liderazgo se encuentra atravesado por tres contingencias. Una de ellas es la situación, es decir, el tipo de tarea, estructura organizacional específica, sistema y normas de trabajo y momento por el que se esté atravesando la organización. Otra refiere a los seguidores, en cuanto a sus necesidades, capacitación y nivel de cohesión, entre otros. La tercera contingencia se trata del líder, su posición, comportamiento, estilo y rasgos de personalidad. De este modo, siguiendo con lo expuesto, no es posible pensar en un único estilo de liderazgo efectivo, sino que dependerá de manera constante de la situación.

Importancia de la gestión de la comunicación interna en las organizaciones

Andrade (2005) afirma:

“La comunicación es para la empresa el equivalente al sistema circulatorio del organismo animal o humano: permite que la sangre, que en este caso es la información llegue a todos los rincones del cuerpo y les proporcione el oxígeno necesario para su sano funcionamiento y, por lo tanto, para la supervivencia del sistema...”
(p.9)

Scheinsohn (citado en Rivera, Ramírez, & Fernández, 2005) afirma que la comunicación resulta un hecho fundante de las relaciones en las organizaciones, las cuales se entablan, mantienen y fomentan a través de ella. De esta manera, Rivera et al. (2005) sostienen que la comunicación permite el entendimiento entre la gerencia y los empleados, intentando lograr una articulación entre las diversas expectativas necesidades e intereses en pos del desarrollo personal y organizacional.

Rosenberg (1999), destaca que recientemente las organizaciones han advertido la importancia de desarrollar una estrategia de comunicación en coherencia con su personal a partir de objetivos claros, lo cual impacta positivamente en el cumplimiento de las metas propuestas por la compañía.

En coincidencia con el planteo anterior, Marín (1997) considera que la comunicación funciona como una herramienta esencial para lograr la cooperación con el fin de lograr los objetivos que se propone la organización, ya que a través de ella se recoge y proporciona información para que los miembros cooperen. Permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales para alcanzar la meta.

Molinari (2009) diferencia el concepto de información de comunicación, ya que la primera refiere a un conjunto de noticias e informes y la segunda, incluye qué es lo que pasa con el otro, es decir, su percepción, expectativas, retroalimentándose con su respuesta. Es así como la comunicación intenta modificar comportamientos, actitudes o representaciones de sus interlocutores, moviendo a aquellos a hacer algo que no lo harían de manera espontánea.

De esta manera, la organización en términos de sistema, concibe a la comunicación como un elemento articulador de procesos organizacionales y no meramente como un elemento de transmisión de información. (Soria y Pérez, 2010).

A lo anterior, se suma el aporte de Nieto y Vega (2014), ya que la comunicación es concebida fundamental porque permite que los participantes que acomoden al entorno organizacional y para que ésta se adapte a la sociedad. Será el nexo entre el comportamiento individual y grupal. Siguiendo a Ruiz (citado en Nieto y Vega, 2014), la comunicación es la base de las gerencias en las empresas, en tanto y en cuanto sea utilizada de forma que sus resultados conlleven beneficios tanto para el emisor como su audiencia.

Se retoma el literato Andrade (2005), quien plantea cinco objetivos con sus respectivas funciones de la comunicación organizacional a nivel interno:

- *Investigación:* busca implementar diferentes estrategias para conocer la situación existente en relación a la comunicación de la empresa y sus causas, como también identificar necesidades de información del personal y su grado de satisfacción, valorar la efectividad de los medios de comunicación utilizados y los resultados obtenidos con los esfuerzos de mejora.
- *Identificación:* busca fomentar la identificación y sentido de pertenencia de los colaboradores de la organización, mediante un reforzamiento constante de la cultura de la misma, a partir de la difusión de elementos simbólicos o elementos como la visión, misión y valores. Esto genera un impacto favorable en el rendimiento y eficiencia hacia las metas propuestas.
- *Integración:* busca fortalecer la relación e integración con y entre los colaboradores de la organización para alinearlos con la visión estratégica.
- *Información:* busca que el personal reciba información relevante, confiable y suficiente acerca del trabajo, empresa y entorno.
- *Imagen:* busca generar una percepción positiva de la organización entre sus colaboradores, de sus productos/servicios y a su vez que esta imagen sea congruente con la que se proyecta hacia el exterior.

Por otro lado, una organización que presenta solidez respecto a su comunicación interna, proyectará resultados positivos en su interacción con el entorno externo, ya que es capaz de responder en momentos de crisis o cambios importantes (Roseberg, 1999).

En relación a lo anterior, se agrega el aporte de Villamil Rodríguez (2017), ya que cuando existen cambios en cuanto a las condiciones de tecnología, normatividad legal, economía o consumidores, se modifica de manera inmediata la gestión de negocio. Es

precisamente, a través de la comunicación interna, que la organización es capaz de enfrentar y gestionar dichos cambios.

Habilidades comunicacionales en líderes

Existen diferentes habilidades sociales valoradas en el ámbito laboral. Éstas, según Monjas (citado en Torres Valle, 2018) refieren a:

“conductas o destrezas sociales específicas requeridas para ejecutar competentemente una tarea de índole interpersonal. Implica un conjunto de comportamientos adquiridos y aprendidos y no un rasgo de personalidad. Son un conjunto de comportamientos interpersonales complejos que se ponen en juego en la interacción con otras personas”.
(p.33).

Una de ellas son las habilidades comunicacionales. McDermott y O’Connor (citado en Batista & Romero, 2007) las definen a partir de la influencia que desempeñan sobre el receptor y por ende en el entorno. Hacen referencia a la capacidad de llevar a cabo determinadas tareas comunicativas de manera consistente para influenciar a las personas, ya que la comunicación supone un círculo donde el sujeto influye en otros y los otros en él.

A su vez, los autores mencionados recientemente, entienden que dichas habilidades abarcan ciertas destrezas tales como: escucha activa, rapport, flexibilidad, asertividad, claridad en el habla y habilidad para responder.

Molinari (2009), por su parte, propone: “las organizaciones son redes de conversaciones y el liderazgo se ejerce a través del lenguaje. Por lo tanto, para influir sobre los otros, un directivo necesita desarrollar habilidades de comunicación” (p.116).

Siguiendo a dicha autora, la importancia sobre las habilidades comunicacionales proviene de la Grecia Clásica (año cinco antes de Cristo), ya que la oratoria y su perfección conformaban una práctica y competencia central en los ciudadanos atenienses para defenderse ante un juicio o pronunciar discursos en el ágora. Se suponía que el arte de la conversación era fundamental para influir y lograr cambios.

Se adhiere la consideración de Morlegan y Ayala (1997) puesto que señalan una característica que todo líder debe presentar: habilidad para comunicar efectivamente. Fundamentalmente, a partir de la forma, es decir, el cómo las personas escuchan sus

comunicaciones. Para lograr transmitir de manera efectiva los conceptos e ideas por parte del líder, es necesario que se establezcan los medios más adecuados para ello.

Se agrega el aporte de Andrade (2005), ya que las organizaciones que presentan convicción acerca de la relevancia de la comunicación en sus colaboradores, suelen preocuparse por establecer y mejorar medios que faciliten el flujo de información, como el uso de intranet, revistas o tableros de avisos. Asimismo, también se ocupan en desarrollar habilidades comunicacionales en sus ejecutivos, ya que éstos conforman el principal medio de comunicación para difundir información (en todas sus direcciones) y aportar en la generación de un clima sano de trabajo entre colaboradores y diferentes áreas.

En este sentido, Folkman y Zenger (citado en Menosalva Mena, 2018), proponen que un buen líder es a su vez, un buen comunicador. Éste, en tanto y en cuanto sepa qué, cuándo y cómo comunicar, permitirá múltiples beneficios para la organización, influyendo de manera positiva en el compromiso e involucramiento de sus empleados hacia el logro sus metas y con ello la generación de resultados organizacionales, disminuyendo la posibilidad de rotación de personal. A su vez, se agrega el aporte de Contreras y Ramirez (2009), en cuanto a:

“En sus comunicaciones, el directivo intercambia información e influye en las personas, se relaciona, facilita procesos, da y recibe retroalimentación, identifica oportunidades, anticipa amenazas, toma decisiones, delega de manera eficiente, administra el conflicto, negocia con compromiso, planea y establece estrategias, entre muchas otras actividades.”(p.4).

Los autores Nieto y Vega (2014), coinciden en que hoy en día, existe una mayor conciencia acerca del papel fundamental que ejerce la “acción comunicativa “y su carácter intersubjetivo en el espacio de trabajo.

Medios de comunicación interna

El literato Aguilar (2007), indica que si bien la selección de herramientas comunicacionales de una organización dependen de factores tales como la cultura de la misma, tamaño, estructura y perfil de sus colaboradores, una comunicación real exige la utilización de una pluralidad de métodos. Además, se debe tener en claro que cada medio exhibe sus ventajas y limitaciones.

Por otro lado, los medios de comunicación interna pueden presentar un carácter *escrito* (cartas, buzón de sugerencias, tableros de anuncios, informes, carteles, manuales), *verbal* (reuniones de trabajo, entrevistas individuales o grupales, teléfono) o *tecnológico* (intranet, correo electrónico, chats internos, redes sociales corporativas, etc.).

Se aclara que se profundizará sobre la utilización efectiva del correo electrónico y reuniones de trabajo.

En cuanto a la primera, Gutiérrez (2015) destaca que el correo electrónico se caracteriza por el su fácil acceso y rapidez para intercambiar información desde ubicaciones diversas que tenga acceso a la red. Además, su receptor puede ser individual o grupal. También, su uso resulta cómodo y significa un ahorro en gasto de papel.

Mejías (citado en Molinari, 2009) propone que dicho medio en el ámbito laboral simplifica el trabajo y las tareas de las empresas, ya mediante éste, es posible concretar citas, anunciar reuniones, fechas importantes, recordatorios, generar preguntas rápidas o acelerar trámites administrativos. Sin embargo, su uso incorrecto puede provocar mensajes malinterpretados, dañando la relación entre los empleados o perturbar el funcionamiento de un equipo de trabajo. A su vez, el inconveniente que presenta este medio radica en la baja posibilidad de tomar decisiones y producir conjuntamente (Molinari, 2009). Newstrong (2011), aporta otras desventajas, a saber: pérdida de contacto personal, la tentación a enviar mensajes violentos cargados de emoción y utilizar sigas e íconos emocionales y la dificultad de transmitir e interpretar de manera correcta las emociones y sutilezas.

La autora mencionada anteriormente, indica determinadas pautas para un correcto uso del correo electrónico.

- Limitaciones de los e-mails gerenciales: Ciertos líderes (en especial, aquellos que no se perciben cómodos en situaciones de grupo) conciben a este medio como la principal herramienta para mantener la comunicación las veinticuatro horas con sus colaboradores. No obstante, es necesario advertir que los correos electrónicos nunca podrán reemplazar la riqueza de las reuniones cara a cara, donde pueden conversarse diferentes temáticas y explorarse ideas de manera conjunta.
- No enviar mensajes negativos: Ya que sus riesgos son mayores a que si se hiciera de manera personal, pudiendo provocar malas interpretaciones y respuestas defensivas por parte de su interlocutor.

- Regla de las 24 horas: Si se receipta un correo que genera irritación, no es recomendable contestarlo inmediatamente, ya que en el intercambio de mensajes explosivos, la intención original se olvida, ganando el rencor y enojo, pudiendo correr el riesgo de que se dañe la relación o que las palabras sean mostradas fuera de contexto a todos los miembros de la organización. Por lo tanto, es necesario tomarse cierto tiempo para pensar si conviene hablarlo con esa persona o al menos, redactar la respuesta más cuidadosa.
- Redactar de manera educada: Como la palabra escrita carece de tono e inflexión, los correos deben incluir palabras amistosas. Detenerse y considerar cómo sonaría el e-mail en el destinatario.
- Gramática y Ortografía: No olvidar el uso de signos de puntuación ni mayúsculas. Es importante cuidar el estilo, porque se puede transmitir la imagen de que no entendió lo que quiso escribir.
- Escribir como si lo fuera a leer su jefe: Es importante cuidar la discreción del contenido del mensaje, ya que es posible que el correo emitido puede ser recuperado y leído por otros directivos. Por ende, se recomienda escribir cada correo como si fuese destinado a un jefe.
- Gestionar la expectativa de respuesta: Si bien la velocidad del correo electrónico ha generado una expectativa de una respuesta inmediata, por lo que cuando la respuesta no es al momento, puede ser interpretado como una actitud de ignorancia o descuido. Por ende, se recomienda, en ese caso, advertir en un mensaje que no se podrán contestar los correos inmediatamente.

Se suman algunas recomendaciones de Newstrong (2011) en relación al uso efectivo del correo electrónico:

- Escribir un encabezado informativo del mensaje
- Indicar el grado de urgencia con la que se necesita la respuesta
- Asegurarse de que el mensaje sea receiptado por la persona correcta a la hora de reenviar y responder mensajes
- Revisar el buzón de entrada varias veces al día y responder los de mayor prioridad primero
- Ser breve y conciso.

En relación a las reuniones de trabajo, Gutiérrez (2015), las define como “el tiempo de trabajo que se destina a desarrollar una tarea de escucha e intercambio de información” (p.37). A su vez, plantea la existencia de diferentes tipos de reuniones: de debate, toma de decisiones, de debate, formación, entre otras. Por cierto, si bien suelen ser cara a cara, pueden llevarse a cabo mediante video conferencia.

Por lo que sigue, Molinari (2009), advierte que la comunicación cara a cara continúa siendo la herramienta principal y con mayor riqueza para el intercambio en conjunto de información, como también para influir en las conductas de otras personas. Sus ventajas no pueden ser reemplazadas por otros medios, ya que la retroalimentación es inmediata, permitiendo verificar en el momento la comprensión y efecto en el interlocutor. Además, se agrega la información transmitida por el lenguaje corporal y gestual, elementos como ritmo, entonación y énfasis.

Lichtman (citado en Molinari, 2009) expresa la necesidad de aplicar los siguientes aspectos para llevar a cabo correctamente reuniones y obtener resultados positivos:

- Consensuar y cumplir “reglas de juego” entre los participantes con el fin de ordenar la interacción. Esto puede incluir, por ejemplo, reglas sobre el uso de celulares, uso de la palabra, recesos, interrupciones, etc.
- Expresar los temas y objetivos a debatir
- Asegurar que cada integrante pueda expresarse y que sus intereses sean sentidos en cuenta
- Cuidar el producto de la reunión, en sentido las intenciones de cada integrante se traduzcan en concretos compromisos, con responsables y fechas determinadas
- Generar “minutas” de la reunión, estableciendo exclusivamente los compromisos acordados y tenerlas presentes en próximas reuniones
- Identificar y clarificar a tiempo cualquier mal entendido en relación al proceso de toma de decisiones, por ejemplo, si se trata de un tema a decidir entre todos o si se trata de una consulta o información
- Manejar los desacuerdos de los miembros, estableciendo que se trata de una resolución conjunta.

Por último, se hace referencia a las consideraciones de Franco (2004) respecto a una reunión efectiva en el establecimiento de cuatro etapas: iniciación, liderazgo, conclusión y seguimiento.

- Iniciación: Es necesario crear una atmósfera agradable, saludando a cada uno de los participantes y conversar informalmente. Además, es importante comenzar a tiempo y comunicar el tiempo estipulado para la reunión.

Una vez iniciada la reunión, se recomienda utilizar algún elemento dramático o humorístico para atraer la atención de sus miembros y poder enfocarlos al problema actual. Una vez conseguida la atención, brindarle la bienvenida al grupo. Luego, resaltar el problema/tema a tratar y por qué es importante. Finalmente, expresar el propósito de la reunión de manera clara y concisa. Asegurarse del entendimiento y si es necesario, volver a explicarlo.

- Liderazgo: El objetivo es alcanzar las metas de la reunión, manteniendo a la totalidad de los participantes activos y en el tema, buscando obtener información. Para ello, es necesario respetar, escuchar y reconocer las contribuciones constructivas, proporcionar información necesaria a sus integrantes para tomar sus decisiones, tener en cuenta que el trabajo es en consenso. Asimismo, resulta interesante plantear preguntas, explorar sugerencias o propuestas, tales como: ¿Quién debe responder a este plan/idea? ¿Cuáles son los recursos necesarios? ¿Qué nuevos problemas pueden surgir? ¿Se han presentado propuestas similares con anterioridad? ¿Cuál fue el problema?, etc.

En este punto, se aconseja cómo generar el involucramiento de los miembros de la reunión a partir de: acudir a la experiencia y conocimiento de ellos, felicitar a alguna persona por sus logros y solicitar ayuda.

Se aclara que en este punto, es posible hacer uso de herramientas como: videos, demostraciones, grabadoras de sonido, materiales, etc.

- Conclusión: Es recomendable que la reunión finalice en el tiempo programado. Se debe iniciar un proceso de cierre unos minutos antes de finalizar, a través de la siguiente secuencia: dar señales de que el encuentro está por acabar, volver a aclarar el propósito del mismo. Luego, revisar los aspectos más relevantes que se trataron, identificar los puntos acordados y sus soluciones, identificar aspectos o puntos a mejorar. Después, asignar responsabilidades y fechas límites. Finalmente, agradecer al grupo y reconocer los esfuerzos realizados en conjunto.
- Seguimiento: Puesto que la finalidad de una reunión es establecer un curso de acción, es fundamental que se observen los resultados, lo cual implica realizar un

seguimiento en su progreso y responsabilidades asignadas y luego informar sobre su desempeño.

Taller

Ander Egg (1999), entiende al taller como un sistema de enseñanza-aprendizaje, tratándose de un espacio donde “se trabaja, se elabora y se transforma algo para ser utilizado” (p.11). Es decir, refiere a una forma de enseñar y aprender al mismo tiempo a través de la realización de “algo” elaborado de manera conjunta y activa por parte de sus participantes. Permite un aprender haciendo a partir del y mediante el grupo.

El autor concede importancia a la posibilidad de reflexión, actuación en grupo de un taller, como también el hecho de poder enriquecerse con aportes de otros y expresar puntos de vista propios.

Se agrega que se trata de una alternativa de enseñanza frente a la mera exposición y transmisión de contenidos incuestionables ya elaborados, promoviendo un hacer productivo mediante la acción-reflexión por parte de sus miembros. El rol del tallerista de orientador, estímulo, asesoría y asistencia técnica. (Ander Egg, 1999).

Por otra parte, el literato plantea que el taller parte de situaciones problema concretas relacionadas al taller, donde la totalidad de participantes deben aportar para resolverlas, a través de la problematización e interrogación, buscando respuestas sin intentar que éstas sean absolutas.

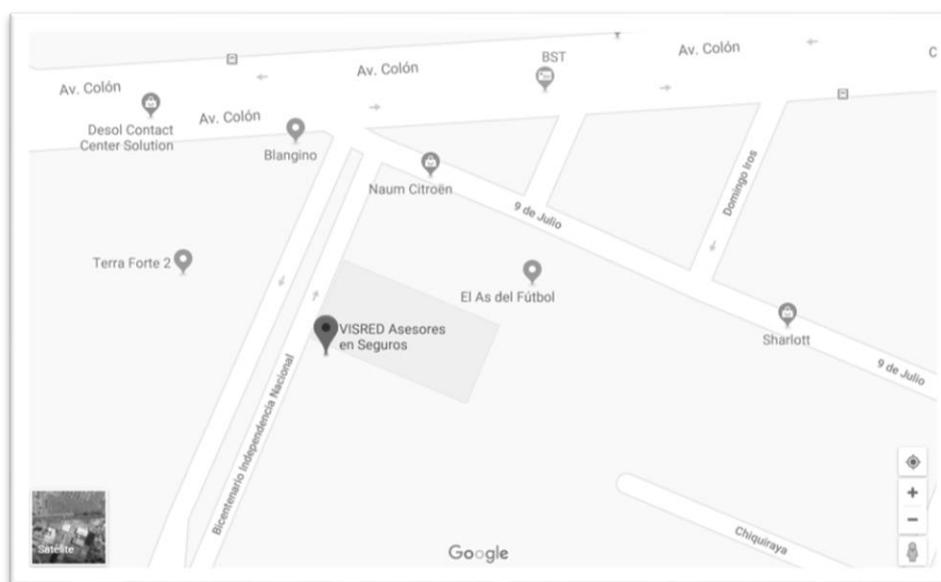
Relevamiento Institucional

A continuación, se presentan datos generales de la organización en función a las fuentes consultadas.

“Visred” es una Red de Productores asesores de Seguros. La misma se encuentra ubicada en Av. Colón 4.835 - 1º piso, oficina 8, en la ciudad de Córdoba Capital. Brinda su atención de 8:00 a 17:00 horas. La empresa es una red comercial, es decir, mantiene contacto con otras sociedades del mismo rubro, fundamentalmente en aspectos edilicios.

Además, cuenta con la siguiente información:

Figura 1: Mapa de ubicación Visred.



- ∇ Teléfono: (0351)-5719600
- ∇ Correo electrónico: @visredasesoresenseguros
- ∇ Página web: www.visred.com.ar
- ∇ Facebook: Visred Asesores en Seguros
- ∇ LinkedIn: VISRED Asesores en Seguros
- ∇ Canal YouTube: VISRED Asesores en Seguros.

Por otro lado, se aclara que la empresa fue fundada en el año 2000 por los socios y hermanos Clarisa y Pablo Luhnig, Licenciados en Administración de Empresas, experimentados laboralmente en el rubro de seguros en diferentes organizaciones. Años más tarde, se presentó la posibilidad y voluntad de iniciar su propio negocio, desarrollando en principio la venta de seguros de vida y salud, para luego sumar otros

servicios. Tiempo después, la organización fue prosperando en la oferta de servicios y cantidad de personal, lo cual implicó la necesidad de trasladarse a un espacio físico más amplio.

Actualmente, la organización se encuentra distribuida en las siguientes áreas: Red de Productores, Riesgos Agrícolas, Riesgos Laborales y Riesgos Pymes, con una cantidad de 28 empleados en total.

Además, se estima que la organización mantiene convenio con las principales compañías de seguros, reconocidas por su trayectoria y capacidad a nivel nacional e internacional, a través de la existencia de un equipo humano profesional y capacitado con el objetivo de asesorar a sus productores y clientes a potenciar sus negocios.

Misión:

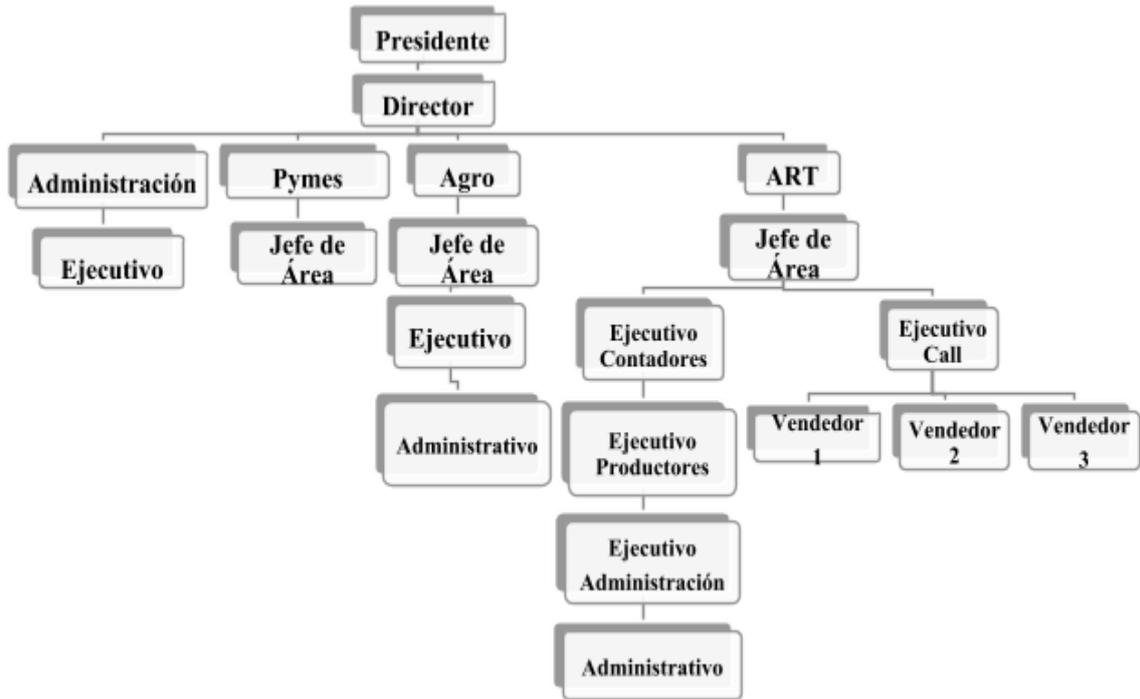
“Ser el organizador de Seguros número uno del país y consolidar nuestra participación en el mercado nacional”.

Visión:

“Brindar servicios a nuestros productores, asesores de seguros, clientes y empresas que se sustenten en un trabajo activo y responsable en la comercialización y administración de riesgos”.

Organigrama:

Figura 2: Organigrama



Metodología

La metodología abordada en el presente trabajo es cualitativa, a partir de un estudio de tipo exploratorio -descriptivo, en donde se utiliza un tratamiento cualitativo y cuantitativo de los datos obtenidos mediante distintos instrumentos.

Los estudios exploratorios según Behar Rivero (2008), presentan como finalidad la familiarización con un tema desconocido, novedoso o escasamente estudiado. Pueden ser el punto de partida para estudios posteriores de mayor profundidad.

Por otro lado, los estudios descriptivos, considerando a Vieytes (2004), presentan como objetivo la obtención de un conocimiento exhaustivo del objeto o aspecto a medir, elaborando una especie de perfil o mapa que permite, por un lado conocer el atributo y, además, predecir mínimamente el comportamiento del objeto.

A su vez, Behar Rivero (2008), considera que éstos se interesan en analizar y describir detalladamente cómo se manifiesta determinado fenómeno y sus respectivos componentes e interrelación, señalando sus características, formas de conducta o comportamientos concretos, comprobando la asociación entre variables en base a los objetivos de investigación planteados. Para ello, acude a la recolección de información a través de instrumentos específicos, como puede ser la observación, entrevistas y cuestionarios.

Procedimiento

En primera instancia, se advierte que previo al ingreso a la empresa, se generó un contacto vía telefónica con el presidente de la misma, con la intención de coordinar una primera entrevista, obtener la autorización correspondiente y además comunicar que sólo se requiere el espacio para asistir no más de tres o cuatro encuentros, para poder relevar datos a través de diferentes instrumentos con el fin de elaborar el trabajo final de graduación. Luego, se procedió a implementar los instrumentos de entrevistas semi-dirigidas y cuestionarios a los diferentes participantes. A partir de la información recabada, se llevó a cabo un análisis FODA para lograr identificar una demanda abordable desde la psicología organizacional, su respectivo análisis y fundamentación. En base a ello, se planteó un proyecto de aplicación profesional con el fin de abordar la problemática reconocida.

Instrumentos

Los instrumentos empleados fueron observación naturalista, entrevistas semi-estructuradas y cuestionario ad-hoc a partir de cuestionarios auto administrados.

La observación naturalista, considerando a León y Montero (2003), es definida como aquella en la cual el observador resulta solo un espectador de la situación. Éste no interviene de ninguna manera en el curso de los acontecimientos que observa. Además, se trata de un contexto natural y usual en el que surgen los fenómenos a observar.

En cuanto a las entrevistas semi-estructuradas, Vieytes (2004) las caracteriza como una situación donde el entrevistado puede expresarse libremente en su propio vocabulario, resaltando experiencias desde su perspectiva, incluyendo aspectos no previstos por el propio entrevistador. Además, se acude a este tipo de entrevistas con la intención de recabar información de manera profunda y extensa. Agrega también que, suelen ser aplicadas a una determinada cantidad de personas previamente seleccionadas, ya que éstas son las que mejor conocen acerca de la organización.

Resulta necesario advertir que las preguntas generadas por el entrevistador hacia el entrevistado apuntan a temáticas que considera relevantes para que comente y profundice. Este tipo de entrevistas permiten brindarle al entrevistado un grado de libertad en sus respuestas. Además, se establece un orden de preguntas susceptibles a ser modificadas, y a su vez, es posible agregar otras durante el curso de la entrevista, a partir de la información que va dando el entrevistado (Vieytes, 2004).

Por otro lado, los cuestionarios, teniendo en cuenta los aportes de León y Montero (2003), se caracterizan por ser un conjunto predeterminado de preguntas destinado a registrar datos acerca de las personas objeto de investigación y por lo general las respuestas suelen ser cerradas. El cuestionario puede ser respondido sin la presencia física del entrevistador, debiendo existir explicaciones que orienten la forma de contestar.

Muestreo

La población seleccionada es la totalidad del personal de la empresa “Visred”. El criterio muestral utilizado exhibe características *probabilísticas*. Este tipo de muestreo, siguiendo a León y Montero (2003), presenta la posibilidad de determinar la probabilidad de que cada elemento de la población conforme la muestra. De esta manera, por un lado, se utiliza una muestra accidental, donde las unidades son incluidas por la mera ocurrencia de una circunstancia en particular. Por otro lado, se trata de un muestreo *a propósito*, donde los investigadores hacen una selección a propósito, con el fin de que los integrantes cumplan algún requisito.

Consideraciones éticas

Para el acceso a la presente organización, a los fines de recabar información, se consideran los recaudos necesarios para la conservación del anonimato de los involucrados, respetando en todo momento el carácter voluntario de su participación.

Síntesis de los datos recolectados

Análisis de las entrevistas

De acuerdo con la información obtenida mediante la realización de las entrevistas, es posible identificar un acuerdo en que el clima de trabajo es positivo, sin conflictos entre compañeros de trabajo ni con los directivos en general. Además, se expresa que los equipos de las diferentes áreas funcionan coordinadamente, teniendo en claro cuáles son sus tareas y objetivos a cumplir. Se advierte también la ventaja de contar con la posibilidad de acceder directamente a los altos directivos, a través de su presencia constante y predisposición para atender a las demandas de los empleados a través de un trato cordial y respetuoso.

A su vez, los entrevistados coinciden en la expansión y crecimiento logrado por la organización en los últimos años, sumando nuevos servicios, respondiendo con eficiencia y eficacia a sus clientes para lograr su confianza y permanencia en el mercado.

Sin embargo, se resalta que el crecimiento organizacional implicó un cambio importante a nivel de formalidad de estructura, debiendo incorporar nuevo personal, procurando una nueva división de tareas y funciones en las diferentes áreas para

acompañar dicho cambio. De esta manera, la situación se acompañó de una transformación de la lógica organizacional, impactando negativamente en sus empleados y cultura, al menos al comienzo, debiendo adaptarse a las nuevas características de la empresa.

Como así también, se considera que uno de sus elementos diferenciales respecto a la competencia consiste en el desarrollo tecnológico e innovación implementada en la plataforma web a nivel interno y externo. La organización destina parte de su porcentaje de facturación en tecnología para ser utilizada a nivel interno y externo.

En otro orden de las cosas, se reconoce la necesidad de un área específica de Recursos Humanos. Si bien los altos directivos presentan predisposición y preocupación por sus empleados, no cuentan con los recursos suficientes para llevar a cabo un proceso y seguimiento profesional del capital humano. A propósito, se menciona que hace un tiempo atrás se acudió a un coach ontológico para obtener un asesoramiento organizacional. Los entrevistados opinan que este proceso no fue exitoso a los fines organizacionales, ya que se tornó rutinario, convirtiéndose en un recurso exclusivo para solucionar problemas personales. Se suma además que el profesional descuidó aspectos éticos del secreto profesional, generando malos entendidos y “charlas de pasillo”.

Por último, se expresa una satisfacción elevada con la organización, rubro y puesto de trabajo. A pesar de esto, se enuncia que uno de los aspectos a mejorar radica en la falta de formalidad en la comunicación interna en y entre las áreas.

Análisis de la observación

A través de la observación participante, se detecta en términos de estructura edilicia, adecuadas condiciones para el desenvolvimiento del personal. El espacio es amplio, presenta buena iluminación, está rodeado de ventanales y presume una positiva ventilación.

En cuanto a su distribución física, Visred cuenta con cuatro oficinas vidriadas ocupadas por el Presidente, Directora y diferentes Jefes de área. También, existen dos salas de reuniones equipadas y dos baños. Además, se advierte una extensa sala en común, donde trabajan los administradores de los distintos servicios de seguros. Cada uno de ellos cuenta con un cómodo escritorio compartido entre dos o tres personas, dividido a través

de paneles y en sus interiores se perciben sillas de oficina regulables, computadoras, teléfonos, materiales de librería y cestos de basura.

Cabe resaltar que la organización se encuentra en el primer piso del edificio “Bicentenario Office center”, a la cual se accede mediante ascensores o escaleras. El ingreso a misma presenta una pequeña zona de espera.

Por otro lado, en lo tocante al funcionamiento general de la organización, se considera que se trata de un grupo dispuesto y abierto a la participación de una persona externa a la empresa. Asimismo, los profesionales se encuentran a gusto con su tarea y el rubro de seguros, en conjunción con una vocación de servicio hacia sus clientes.

Puede detectarse un clima laboral agradable, un compañerismo entre los trabajadores, mandos medios y gerenciales, a través de un acceso directo a éstos posibilitando el sentimiento de confianza a la hora de acudir ante dudas técnicas o de índole laboral.

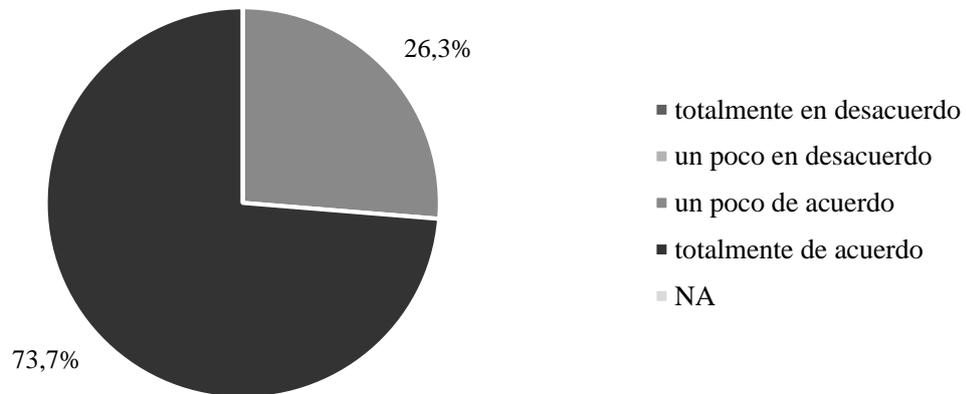
Finalmente, se hace referencia al desempeño de los empleados. Éstos tienen en claro cuáles son sus tareas, funciones y objetivos, como también a quién o quiénes acudir ante dudas o inconvenientes en su puesto de trabajo. Se infiere la responsabilidad y compromiso de sus miembros con los objetivos y metas organizacionales.

Análisis de los cuestionarios

En lo tocante a la información recabada por medio de cuestionarios (19), por un lado se lleva a cabo un análisis cuantitativo, a partir de la transcripción de resultados de determinadas preguntas en gráficos de torta y por otro lado, un análisis cualitativo mediante una breve descripción de los mismos. La escala utilizada es tipo Likert, con valores de **1** (totalmente en desacuerdo) a **4** (totalmente de acuerdo), además cuenta con la opción **NA** (no aplica).

Figura 3: objetivos, funciones y tareas del cargo.

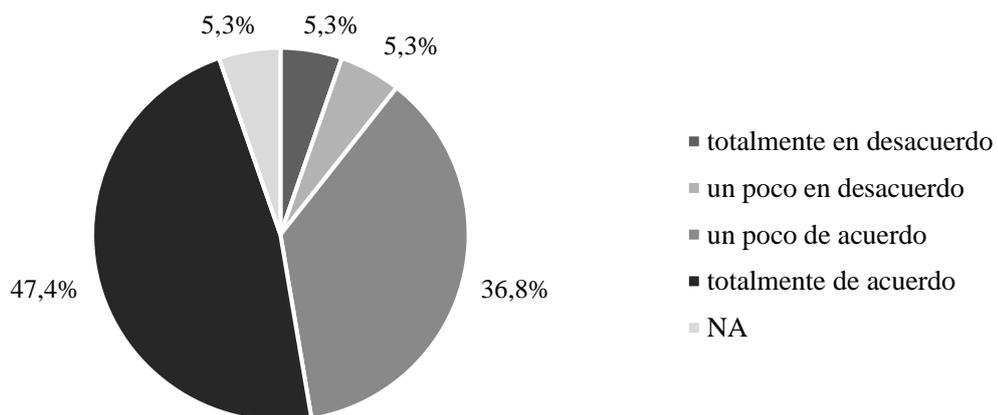
1- Tengo claro los objetivos, funciones y tareas de mi cargo



- ∇ El 73,7 % expresa estar totalmente de acuerdo en la claridad y entendimiento de los objetivos, funciones y tareas del cargo.
- ∇ El 26,3 % expresa estar un poco de acuerdo en la claridad y entendimiento de los objetivos, funciones y tareas del cargo.

Figura 4: Identificación con misión, visión y objetivos de la organización.

11- Me siento identificado con la misión, visión y objetivos de la organización

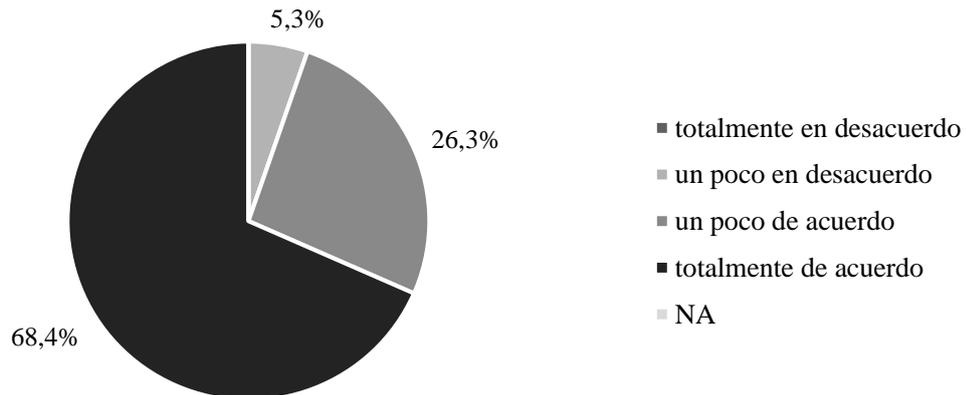


- ∇ El 47,4 % manifiesta estar totalmente de acuerdo en sentirse identificado con la misión, visión y objetivos que mantiene la organización.

- ∇ El 5,3 % manifiesta estar totalmente en desacuerdo, aunque también estar un poco de acuerdo o NA, en sentirse identificado con la misión, visión y objetivos que mantiene la organización.

Figura 5: Importancia y aporte de la tarea.

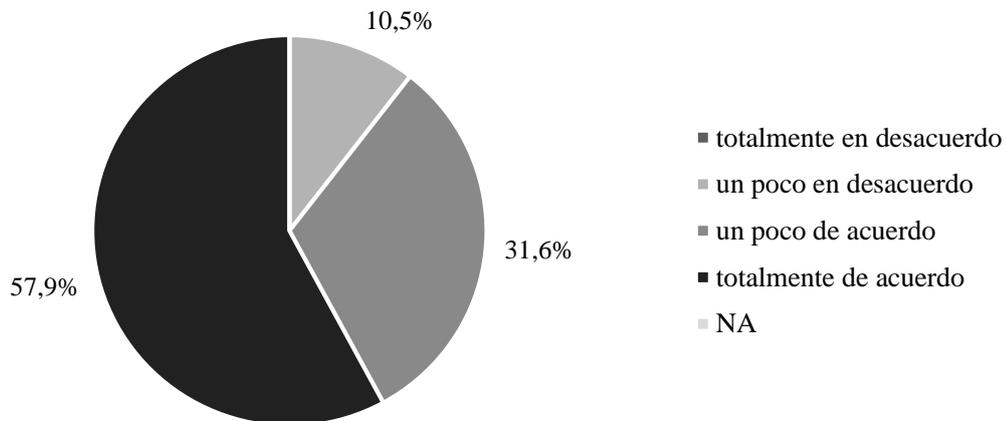
13- Conozco la importancia y aporte de mi tarea para el cumplimiento de los objetivos de la organización



- ∇ El 68,4% coincide estar totalmente de acuerdo en el reconocimiento de la importancia y aporte de su tarea para lograr cumplimentar los objetivos propuestos por la organización.
- ∇ El 26,3 % coincide estar un poco de acuerdo en el reconocimiento de la importancia y aporte de su tarea para lograr cumplimentar los objetivos propuestos por la organización.

Figura 6: Me encuentro a gusto con la organización.

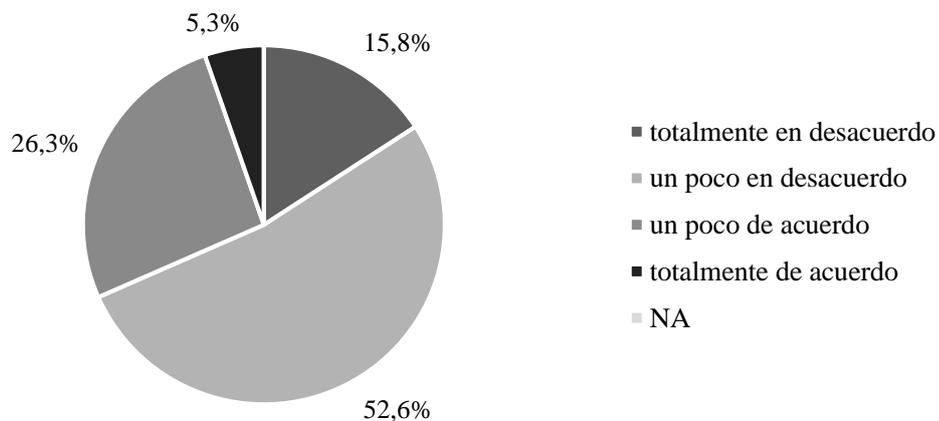
14- Me encuentro a gusto con la organización en general.



- ∇ El 57,9 % contesta estar totalmente de acuerdo en encontrarse a gusto con la organización en términos generales.
- ∇ El 31, 6% contesta estar un poco de acuerdo en encontrarse a gusto con la organización en términos generales.
- ∇ El 10,5% contesta estar un poco en desacuerdo en encontrarse a gusto con la organización en términos generales.

Figura 7: comunicación adecuada entre las áreas.

2- En esta organización existe una comunicación adecuada entre las diferentes áreas.

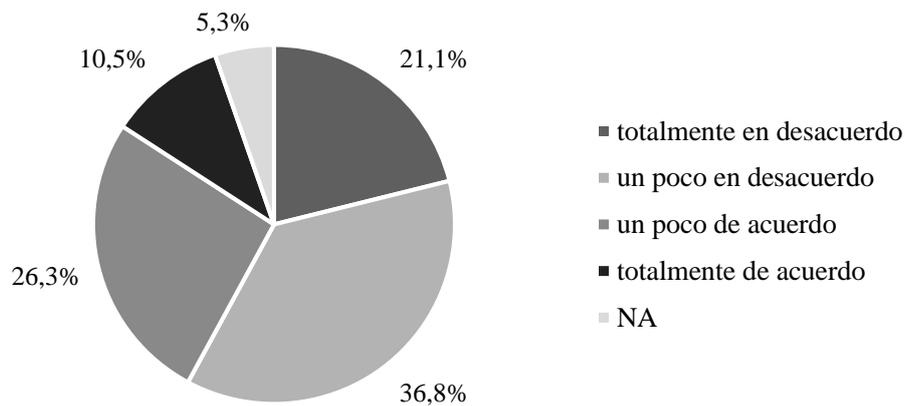


- ∇ El 52, 6 % expresa estar un poco en desacuerdo en la existencia de una comunicación adecuada entre las diferentes áreas.

- ∇ El 5,3 % expresa estar totalmente de acuerdo en la existencia de una comunicación adecuada entre las diferentes áreas.

Figura 8: Canales informales de información.

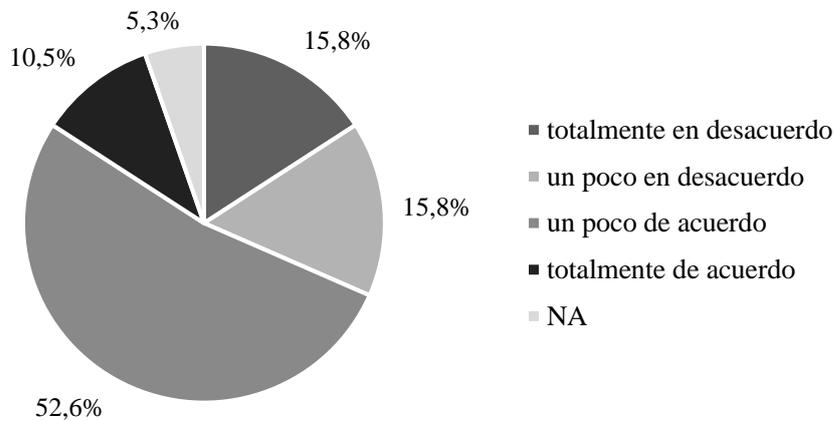
3- La información que recibo comúnmente es a través de rumores o canales informales de comunicación.



- ∇ El 36,8% considera estar un poco en desacuerdo en que la comunicación recibida generalmente es mediante rumores o canales informales de comunicación.
- ∇ El 26,3 % considera estar un poco de acuerdo en que la comunicación recibida generalmente es mediante rumores o canales informales de comunicación.
- ∇ El 10,5% considera estar totalmente de acuerdo en que la comunicación recibida generalmente es mediante rumores o canales informales de comunicación.
- ∇ El 21,1 % considera estar un poco en desacuerdo en que la comunicación recibida generalmente sea mediante rumores o canales informales de comunicación.

Figura 9: Se ha tomado en cuenta mi opinión, ideas o sugerencias.

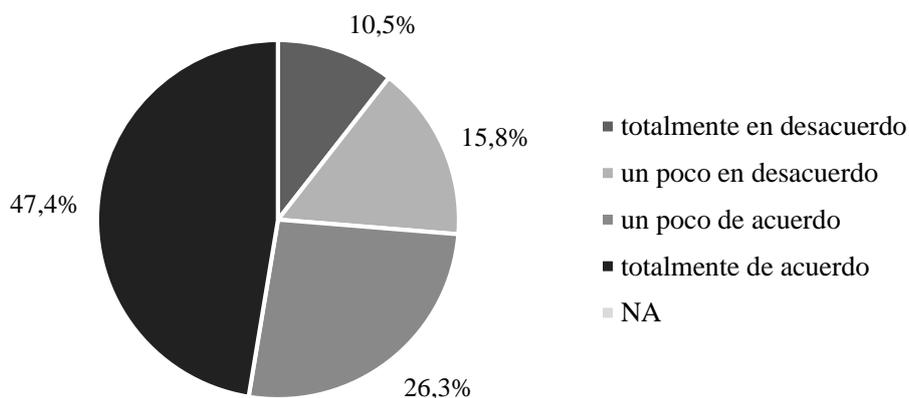
4- Para tomar decisiones importantes se ha tomado en cuenta mi opinión, ideas o sugerencias.



- ∇ El 10, 5% contesta estar totalmente de acuerdo en que a la hora de tomar decisiones importantes se considere su opinión, ideas o sugerencias.
- ∇ El 15, 8 % contesta estar totalmente y un poco en desacuerdo en que a la hora de tomar decisiones importantes se considere su opinión, ideas o sugerencias.
- ∇ El 52, 6 % contesta estar un poco de acuerdo en que a la hora de tomar decisiones importantes se considere su opinión, ideas o sugerencias.

Figura 10: Devolución de desempeño laboral por parte del supervisor.

8- Mi supervisor genera devoluciones respecto a mi desempeño laboral.

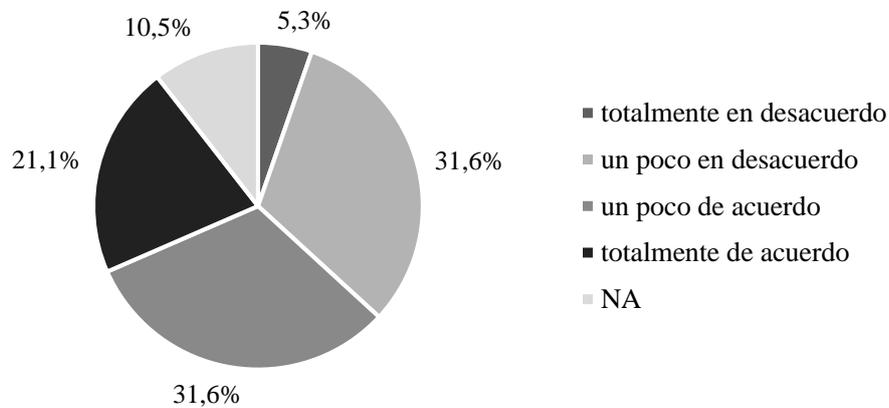


- ∇ El 10, 5% manifiesta estar totalmente en desacuerdo en que su respectivo supervisor genera devoluciones acerca de su desempeño laboral.

- ∇ El 15,8 % manifiesta estar un poco en desacuerdo en que su respectivo supervisor genera devoluciones acerca de su desempeño laboral.
- ∇ El 26,3 % manifiesta estar un poco en acuerdo en que su respectivo supervisor genera devoluciones acerca de su desempeño laboral.
- ∇ El 47,4 % manifiesta estar totalmente de acuerdo en que su respectivo supervisor genera devoluciones acerca de su desempeño laboral.

Figura 11: Canales formales de información.

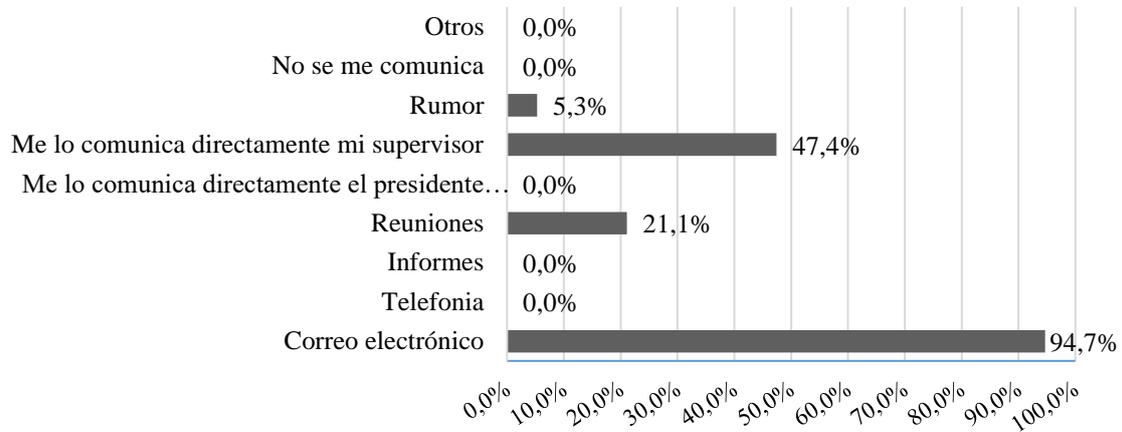
10- La organización establece canales formales para transmitir mensajes vinculados con las actividades de los puestos de trabajo.



- ∇ El 31,6 % expresa estar un poco en desacuerdo en que la organización brinda canales formales de comunicación para transmitir mensajes vinculados a las actividades de los puestos de trabajo; sin embargo el mismo porcentaje se corresponde en estar un poco de acuerdo.
- ∇ El 21,1 % expresa estar totalmente de acuerdo en que la organización brinda canales formales de comunicación para transmitir mensajes vinculados a las actividades de los puestos de trabajo.

Figura 12: Medios de comunicación de cambios importantes de la organización

15- A la hora de anunciar un cambio importante de la organización, se me comunica mediante:



- ∇ El 94, 7 % coincide que a la hora de anunciar cambios importantes de la organización se comunica mediante correo electrónico.
- ∇ El 47, 4 % coincide que a la hora de anunciar cambios importantes de la organización se comunica mediante un contacto directo con el supervisor.
- ∇ El 21, 1 % coincide que a la hora de anunciar cambios importantes de la organización se comunica mediante reuniones.

Análisis FODA

Tabla 1: *Análisis FODA*

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ∇ Suficiencia de recursos para uso tecnológico. ∇ Adecuada valoración de ingresos. ∇ Elevado compromiso con la organización. ∇ Adaptación a los cambios. ∇ Existencia de instancias de reunión de equipo de las diferentes áreas. ∇ Claridad en las tareas y objetivos del puesto. ∇ Valoración de la diversidad de tareas existentes en la organización. ∇ Adecuada apertura de los líderes hacia sus empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> ∇ Aumento de interés empresarial por el reconocimiento del beneficio que atribuye la gestión del recurso humano, como ventaja competitiva ∇ Crecimiento disciplinar de la Psicología Organizacional ∇ Tercerización de selección de personal ∇ Crecimiento cultural y sociopolítico de la concientización sobre la importancia de contar con un seguro en diferentes ámbitos. ∇ Expandir la línea de servicios en región nacional. ∇ Globalidad y avances tecnológicos en materia de comunicación prestador-usuario
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ∇ Deficiente uso en herramientas organizacionales tales como el organigrama en la tarea diaria. ∇ Dificultad en la comunicación de aspectos formales de los líderes hacia sus colaboradores. ∇ Dificultad en el funcionamiento de espacios de reunión/seguimiento de las diferentes áreas de trabajo. ∇ Inadecuada comunicación entre las diferentes áreas de trabajo. ∇ Mediano nivel de uso de canales formales de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> ∇ Impacto de la situación macro-económica del país. ∇ Competidores que ofrecen servicios similares ∇ Dificultad en la comunicación con clientes externos. ∇ Nuevas reglamentaciones impositivas y legales ∇ Acceso tecnológico de la población

Fundamentación de la Demanda

A través de los datos recolectados con los instrumentos previamente mencionados, y su respectivo análisis, se distinguen ciertas debilidades, tales como: uso deficiente de las herramientas organizacionales tales como organigrama, ausencia de formalización del área específica de Recursos Humanos, escasa interrelación entre la red comercial que componen la organización, dificultad en las comunicaciones formales y personales entre colaboradores y líderes, dificultad de seguimiento en las instancias de reuniones de trabajo, entre otros.

De esta manera, el presente trabajo abordará, desde la psicología organizacional, una problemática, la cual radica en la potenciación de la comunicación organizacional por parte de los líderes de Visred con sus colaboradores, ya que se detecta una informalidad en la comunicación a nivel interno que genera rumores, información imprecisa, dificultad en discriminar aspectos vinculados a lo personal y laboral, dificultades en los espacios de para reuniones y seguimiento de los equipos, impactando en el desarrollo de los equipos de trabajo y sinergia comunicacional entre la red comercial y comunicación en general.

Proyecto de Aplicación Profesional

Taller de comunicación organizacional: “Comunicándonos”

El presente trabajo tiene como finalidad establecer un proyecto de aplicación profesional (PAP), a partir del cual se propone brindar respuesta a la demanda organizacional detectada mediante el relevamiento de información, la aplicación de diferentes instrumentos y su respectivo análisis.

La organización se trata de una Coordinadora de seguros llamada “Visred”, ubicada en Córdoba Capital. El proyecto se dirige tanto hacia los líderes y colaboradores de las áreas: Red de Productores, Riesgos Laborales, Pymes y Riesgos Agrícolas.

Se propone abordar la comunicación organizacional de los líderes de Visred con sus colaboradores a través de un dispositivo de taller grupal. La propuesta pretende brindar un tiempo y espacio para la problematización y puesta en acción, con el fin de que estos puedan ser críticos respecto al uso y funcionamiento actual de la comunicación interna en la organización, aprender a mejorarla y a su vez reconocer la importancia de la gestión de la misma.

Este tipo de intervención resulta necesaria ya que a partir del análisis de la demanda, se detecta informalidad en el uso de los canales formales de comunicación, dando como resultado la existencia de rumores, dificultad en disociar aspectos personales y laborales, dificultad en comunicar aspectos formales por parte de los líderes hacia sus empleados y una inadecuada integración entre las diferentes áreas.

Modo de intervención

El taller constará de encuentros preestablecidos dentro de las instalaciones de la organización. Luego de treinta días posteriores al taller, se procederá a la realización de una evaluación sobre los resultados del mismo.

Para la convocación de los participantes se realizará una reunión informativa con cada área, con sus respectivos líderes y colaboradores. Se informará de manera general la convocatoria a la realización de un taller, el objetivo, fechas, horario, duración e importancia de su participación en el mismo. Además, se hará uso de “flyers” en formato papel para ser colocados en diferentes espacios de la empresa. (Ver anexo 5)

Por otro lado, el taller será coordinado por una Lic. En Psicología y contará con el apoyo y participación de los directivos de la organización.

Cronograma

El taller se divide en dos módulos:

- 1) Medios formales de comunicación**
- 2) Comunicación interna**
 - a. Importancia de la gestión comunicacional**
 - b. Habilidades comunicacionales**

La duración del taller será de cuatro semanas, un módulo por semana el cual se replicará en cada área, en diferentes días. Éstas participaran de un encuentro semanal. Con la salvedad, de que en la semana cuatro, correspondiente al módulo dos, se procederá a realizar un encuentro transversal a todos los líderes de las áreas. La duración total del taller a lo largo de las cuatro semanas será de un total de 22 horas, y 13 encuentros totales.

A partir 30 días, finalizando la cuarta semana, se implementará un cuestionario de evaluación de impacto.

Etapa Estratégica

- **Lugar:** Coordinadora de seguros “Visred”. Córdoba Capital.
- **Tiempo:** Los encuentros tendrán una frecuencia semanal para cada área, resultando un total de 13 encuentros, de los cuales uno será destinado sólo a líderes. La extensión del taller será de un mes de duración. El total de horas será de 22.
- **Recursos:**
 - *Humanos:*
 - Coordinador: Lic. En Psicología
 - Participantes: Líderes y colaboradores de cada área de Visred. Cada grupo estará conformado entre cuatro a cinco personas.

- *Materiales:*
 - Computadora y proyector
 - Mesas y sillas (cantidad necesaria)
 - 1 resma hoja A4
 - Lapiceras (cantidad necesaria)
 - 1 Pizarra y 2 marcadores
 - 1 naranja
 - 8 paquetes de chocolinas
 - 4 potes de dulce de leche
 - 4 potes de crema de leche
 - 1 fuente
 - 2 bowls
 - 2 cuchillos y 2 tenedores
 - 1 delantal
 - 1 Pack de servilletas
 - Café
 - 8 aguas saborizadas
 - Vasos descartables.

- Encuentros:
- *Módulo 1 (M1): “Medios formales de comunicación”*
 - Primer encuentro: *“Correo electrónico y su uso efectivo”*
 - Segundo encuentro: *“Reuniones de trabajo eficientes”*

- *Módulo 2 (M2): “Gestión y habilidades comunicacionales”*
 - Tercer encuentro: *“Jugando para pensar”*
 - Cuarto encuentro: *“Habilidades comunicacionales en líderes”*

Tabla 2: *Diagrama semanas de encuentros*

ÁREAS	SEMANA 1 02/09 – 06/09	SEMANA 2 09/09 – 13/09	SEMANA 3 16/09 – 20/09	SEMANA 4 23/09 – 27/09
Pymes	Primer encuentro (M1)	Segunda encuentro (M1)	Tercer encuentro (M2)	
Riesgos Agrícolas	Primer encuentro (M1)	Segunda encuentro (M1)	Tercer encuentro (M2)	
Riesgos Laborales	Primer encuentro (M1)	Segundo encuentro (M1)	Tercer encuentro (M2)	
Red de productores	Primer encuentro (M1)	Segundo encuentro (M1)	Tercer encuentro (M2)	
				Líderes Cuarto encuentro (M2)

Diagrama de Gantt

Tabla 3: *Diagrama de Gantt*

DIAGRAMA DE GANTT							
PROYECTO		“COMUNICÁNDONOS”					
UNIDAD DE TIEMPO		22 HS	4 SEMANAS 13 ENCUENTROS				
FECHA DE INICIO		02/09/2019					
FECHA DE FINALIZACIÓN		27/09/2019					
ENCUENTROS	MOMENTOS	DURACIÓN	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	+ 30 días
1	Bienvenida	15 min	■				
	Problematización	20 min	■				
	Actividad y puesta en común	40 min	■				
	Receso	10 min	■				
	Momento psicoeducativo	25 min	■				
	Cierre	10 min	■				
	2	Bienvenida	10 min		■		
Problematización		15 min		■			
Actividad lúdica		30 min		■			
Puesta en común		15 min		■			
Receso		10 min		■			
Momento psicoeducativo		30 min		■			
Cierre		10 min		■			
3	Bienvenida	10 min			■		
	Problematización	20 min			■		
	Actividad	20 min			■		
	Puesta en común	20 min			■		
	Cierre	10 min			■		
4	Bienvenida	10 min				■	
	Consigna	3 min				■	
	Actividad	25 min				■	
	Debate	15 min				■	
	Cierre y agradecimientos	15 min				■	
Evaluación de impacto	Cuestionario ad hoc						■

- Presupuesto:

La empresa cuenta con recursos que podrán ser utilizados para la realización del taller. Estos son: sala de reuniones, proyector, computadora, pizarra y marcadores, mesas, sillas, 1 resma hojas A4, lapiceras, 1 fuente, 2 bowls, 2 cuchillos, 2 tenedores, 1 delantal, vasos descartables.

Por otra parte, se hace mención a los materiales no provistos por Visred. Se aclara que los precios estimados de los mismos fueron consultados en la página web oficial de “Supermercados Mami” en el mes de Marzo del año 2019.

Será necesario contar con: 8 paquetes de chocolinas (\$280), 4 potes de dulce de leche (\$220), 4 cremas de leche (\$200), café (\$78), 1 pack de servilletas (\$25), 8 aguas saborizadas (\$440), 1 naranja (\$7) Total: \$1.250

Respecto a los honorarios profesionales, el Colegio de Psicólogos de la Provincia de Córdoba establece que el valor de consultoría por hora en el área de Psicología del Trabajo y las Organizaciones es de \$1.500. Se expresa que la implementación del proyecto abarcará 22 horas en total y se incluyen 4 horas destinadas al diagnóstico y diseño del taller. Esto sumaría un total de \$39.000

Por ende, el presupuesto total del taller es de **\$40.250**, incluyendo los materiales necesarios.

ETAPA TÁCTICA

Encuentro n°1: “Correo electrónico y su uso efectivo”.

Se aclara que dicho encuentro se replicará en las cuatro áreas de la organización Visred.

Objetivo: Lograr que líderes y colaboradores lleven a cabo un uso efectivo del correo electrónico.

Materiales: mesas, sillas, computadora, proyector, fibrones, pizarra, hojas A4, lapiceras.

- **Momento 1:** En primera instancia, se solicitará a los participantes que se sienten en ronda. Luego, se hará un saludo inicial, la presentación del coordinador y de cada miembro del encuentro, solicitando que comenten sus nombres, edades, puestos que ocupan y qué es lo que esperan que suceda en el espacio. También se preguntará sobre cómo se enteraron del taller. Posteriormente, se procederá a informar sobre el objetivo general del taller, y objetivo del presente encuentro, como también su duración y momentos. Tiempo estimado: 15 minutos.
- **Momento 2:** El coordinador indagará a partir de ejes disparadores para que entre los participantes se genere un espacio de problematización acerca de los medios de comunicación en general y específicamente el uso del correo electrónico en la empresa. El coordinador anotará palabras claves en la pizarra. Tiempo estimado: 20 minutos. Los ejes serán:
 - ¿Cómo se comunican dentro del área?
 - ¿Cómo se comunican entre las diferentes áreas?
 - ¿Qué medios utilizan actualmente para comunicarse de manera formal?
 - ¿Con qué frecuencia utilizan el correo electrónico? ¿Para qué lo utilizan?
 - ¿Cuándo lo utilizan?
 - ¿Cómo lo utilizan?
 - ¿Con quiénes lo utilizan?
 - ¿Existe algún procedimiento a seguir a la hora de redactar/contestar un e-mail?
 - ¿Creen que lo están utilizando efectivamente?
 - ¿Cómo creen que debería ser su uso?

- **Momento 3:** El coordinador expresará de manera oral la siguiente consigna:
“A continuación, les entregaré una hoja y una lapicera a cada uno. Luego, tendrán que redactar de manera individual dos e-mails: uno dirigido hacia su jefe de área y otro hacia algún compañero de trabajo. En primero deberá tratar sobre un reporte semanal sobre las tareas realizadas. El segundo deberá tratar sobre el pedido de determinada información. Para esta actividad tendrán 20 minutos.”

Una vez finalizado el tiempo, se llevará a cabo una puesta en común, a partir de los siguientes disparadores:

- ¿Cómo se sintieron a la hora de hacer la actividad?
- ¿Dudaron sobre cómo hacerlo? ¿Por qué?
- ¿Qué tuvieron en cuenta a la hora de redactar el e-mail?
- ¿Cuál de los dos e-mails les resultó más fácil redactar? ¿Por qué?
- ¿Creen que les faltó algo?
- ¿Qué creen que podrían mejorar?
- ¿Eliminarían algún elemento?
- ¿Qué tan importante fue lo que redactaron? ¿Por qué?
- ¿Qué creen que debería tenerse en cuenta a la hora de recibir y redactar un e-mail?

El coordinador anotará en todo momento palabras claves sobre lo expuesto por los integrantes.

Tiempo total estimado: 40 minutos.

Receso: 10 minutos.

- **Momento 4:** A continuación, el coordinador impulsará un momento psico educativo a través de la proyección de un Power Point sobre ciertos lineamientos a tener en cuenta para el uso efectivo del correo electrónico en una organización, teniendo en cuenta los aportes del grupo del momento anterior. Tiempo estimado: 25 minutos

Los ejes serán:

- Utilidad del correo electrónico
- Ventajas y desventajas
- Pautas prácticas a tener en cuenta tanto para la recepción y redacción de un e-mail.

- **Momento 5:** Se procederá al cierre del encuentro, a partir de las siguientes preguntas por parte del coordinador hacia los participantes:

- ¿Cómo se sienten?
- ¿Cómo se sintieron durante el encuentro?
- ¿Qué se llevan?
- ¿Sirvió? ¿De qué manera?
- ¿Qué cambiarían para los próximos encuentros?

Por último, el coordinador agradecerá la participación y aporte de los mimos y brindará una pequeña devolución sobre la dinámica del grupo durante el encuentro.

Tiempo estimado: 10 minutos.

Encuentro n°2: “Reuniones de trabajo eficientes”

Se aclara que dicho encuentro se replicará en las cuatro áreas de la organización Visred.

Objetivo: Potenciar los espacios de reuniones de trabajo en las diferentes áreas de la organización, incluyendo tanto a líderes como colaboradores.

Materiales: mesas, sillas, pizarra, fibrones, computadora, proyector.

- **Momento 1:** Se solicitará a los participantes que se sienten en ronda. Luego, se hará un saludo inicial. Posteriormente se procederá a informar sobre el objetivo del presente encuentro, como también su duración y momentos. Tiempo estimado: 10 minutos.

- **Momento 2:** El coordinador indagará a partir de ejes disparadores para que entre los participantes se genere un espacio de problematización acerca del funcionamiento actual de las reuniones de trabajo de su área. El coordinador anotará palabras claves en la pizarra. Tiempo estimado: 15 minutos. Los ejes serán:
 - ¿Qué son para ustedes las reuniones de trabajo? ¿Para qué sirven?
 - ¿Qué hay que tener en cuenta para que una reunión de trabajo sea efectiva? ¿Por qué?

- ¿Con qué frecuencia tienen reuniones?
 - ¿Quiénes participan?
 - ¿Cómo funcionan las reuniones?
 - ¿Existe alguna pauta sobre cómo se debe llevar a cabo?
 - ¿Cuáles creen que son tus fortalezas en estos espacios? ¿Y sus debilidades?
 - ¿Qué creen que podrían mejorar?
- **Momento 3:** A continuación, se solicitará al líder jefe de área que se retire por un momento de la sala. Luego, se expresará la siguiente consigna: “Les voy a leer un cuento que se llama “La Casa Encantada”. Posteriormente, la persona retirada volverá a ingresar y ustedes deberán contarle entre todos de qué se trata de la manera más clara, concisa y ordenada posible. Tienen dos minutos para organizarse sobre cómo van a comunicarlo”. Una vez mencionada la consigna, se solicitará al líder que regrese a la sala. Tiempo estimado: 30 minutos.

“Se dice que hace tiempo, en un pequeño y lejano pueblo, había una casa abandonada.

Cierta día, un perrito buscando refugio del sol, logró meterse por un agujero de una de las puertas de dicha casa. El perrito subió lentamente las viejas escaleras de madera. Al terminar de subir se topó con una puerta semi-abierta; lentamente se adentró en el cuarto. Para su sorpresa, se dio cuenta que dentro de ese cuarto habían 1000 perritos más observándolo tan fijamente como él los observaba a ellos.

El perrito comenzó a mover la cola y a levantar sus orejas poco a poco. Los 1000 perritos hicieron lo mismo. Posteriormente sonrió y les ladró alegremente a uno de ellos. El perrito se quedó sorprendido al ver que los 1000 perritos también le sonreían y ladraban alegremente con él. Cuando salió del cuarto se quedó pensando para sí mismo: ¡Qué lugar tan agradable! ¡Voy a venir más seguido a visitarlo!

Tiempo después, otro perrito callejero entró al mismo sitio y se encontró entrando al mismo cuarto. Pero a diferencia del primero, este perrito al ver a los otros 1000 del cuarto se sintió amenazado, ya que lo estaban viendo de una manera agresiva. Posteriormente empezó a gruñir; obviamente vio como los 1000 perritos le ladraron también a él. Cuando este perrito salió del cuarto pensó: ¡Qué lugar tan horrible es este! ¡Nunca más volvería a entrar allí!

En el frente de dicha casa se encontraba un viejo letrero que decía: "La casa de los 1000 espejos" No eres responsable de la cara que tienes, eres responsable de la cara que pones. "Todos los rostros del mundo son espejos"... Decide cual rostro llevarás por dentro y ese será el que mostrará”.

(Extraído de la página web: “Pitágoras: Capacitación en empresas a través de juegos”).

- **Momento 4:** Se hará una puesta en común de la actividad realizada, donde todos los integrantes puedan contar y reflexionar sobre cómo fue su desempeño, cómo se sintieron, qué aspectos creen que faltaron por transmitir u ordenar. Además, el líder deberá brindar una pequeña devolución acerca de su percepción de la actividad y el funcionamiento del grupo a la hora de contarle en cuento. El coordinador escribirá en la pizarra palabras claves sobre lo expuesto. Tiempo estimado: 20 minutos.

Receso

- **Momento 5:** A continuación, el coordinador impulsará un momento psico educativo a través de la proyección de un Power Point sobre ciertos lineamientos a tener en cuenta para la efectividad de las reuniones de trabajo, teniendo en cuenta los aportes del grupo del momento anterior. Tiempo estimado: 30 minutos.

Los ejes serán:

- Definición y tipos de reuniones de trabajo
 - Ventajas
 - Etapas
 - Pautas a tener en cuenta para la realización de una reunión de trabajo efectiva.
- **Momento 6:** Se procederá al cierre del encuentro, a partir de las siguientes preguntas por parte del coordinador hacia los participantes:
 - ¿Cómo se sienten?
 - ¿Cómo se sintieron durante el encuentro?
 - ¿Qué se llevan?
 - ¿Sirvió? ¿De qué manera?
 - ¿Qué cambiarían para los próximos encuentros?

Por último, el coordinador agradecerá la participación y aporte de los mimos y brindará una pequeña devolución sobre la dinámica del grupo durante el encuentro.

Tiempo estimado: 10 minutos.

Encuentro n°3: “Jugando para pensar”.

Se aclara que dicho encuentro se replicará en las cuatro áreas de la organización Visred.

Objetivo: Concientizar acerca del impacto que genera la comunicación en las organizaciones y fortalecer habilidades comunicacionales en los líderes y colaboradores

Materiales: mesas, sillas, pizarra, fibrones, chocolinas, crema de leche, dulce de leche, café, servilletas, aguas saborizadas, bowls, delantal, cuchillos, tenedores, vasos descartables.

- **Momento 1:** Se solicitará a los participantes que se sienten en ronda. Luego, se hará un saludo inicial. Posteriormente se procederá a informar sobre el objetivo del presente encuentro, como también su duración y momentos. Tiempo estimado: 10 minutos.
- **Momento 2:** Se aclara que sobre una mesa estarán expuestos los siguientes elementos: bowls, delantal, cuchillos, tenedores, repasador, chocolinas, dulce de leche, crema de leche y café. Se expresará la siguiente consigna: “Con la totalidad de elementos que observan en la mesa, ustedes deberán realizar un postre. Tienen 10 minutos para organizarse y cumplimentar la actividad”. Posteriormente, comienza a correr el tiempo mediante el cronómetro del teléfono celular de la coordinadora. Tiempo estimado: 13 minutos.
- **Momento 3:** Se hará una puesta en común y reflexión sobre la actividad realizada anteriormente. Se solicitará a los participantes que comenten cómo vivenciaron su desempeño como grupo. Además, se le pedirá al líder que brinde una pequeña devolución acerca de su percepción de la actividad y la dinámica de funcionamiento del grupo. El coordinador escribirá en la pizarra palabras claves sobre lo expuesto. Tiempo estimado: 15 minutos.

Los ejes disparadores por parte del coordinador serán:

- ¿Cómo se sintieron realizando la actividad?
- ¿Sintieron que lograron cumplir con la consigna?
- ¿Sintieron que lograron el objetivo?
- ¿Qué fue lo que posibilitó cumplir con el objetivo?

- ¿Cuáles fueron sus fortalezas? ¿Por qué?
 - ¿Qué dificultades se presentaron? ¿Por qué?
 - ¿Consideran importante identificar roles y tareas? ¿Por qué?
 - ¿Cómo se comunicaron?
 - ¿Existieron acuerdos? ¿Cómo fueron?
- **Momento 4:** A continuación, la coordinadora repartirá vasos descartables, servilletas y aguas saborizadas a los participantes. Luego, solicitará a cualquier miembro del grupo que corte en porciones el postre y se las entregue a sus compañeros. La idea es compartir, de manera relajada, el postre que ellos mismos elaboraron. Tiempo estimado: 10 minutos.
 - **Momento 5:** La coordinadora les pedirá a cada uno de los participantes que comenten brevemente cómo se van y qué se llevan del taller “Comunicándonos”. Luego, se les solicitará que mencionen una palabra cada uno que refleje la suma de encuentros realizados. Finalmente, la coordinadora agradecerá la participación activa y respeto por parte de sus miembros. Tiempo estimado: 15 minutos.

Encuentro n°4: “Habilidades comunicacionales en líderes”.

Se aclara que dicho encuentro se llevará a cabo con los líderes de las cuatro áreas de la organización.

Objetivo: Mejorar las habilidades comunicacionales en los líderes con sus colaboradores a través de una situación- problema

Materiales: mesa, sillas, 1 naranja, 4 hojas.

- **Momento 1:** Se solicitará a los participantes que se sienten en ronda. Luego, se hará un saludo inicial. Posteriormente se procederá a informar sobre el objetivo del presente encuentro, como también su duración y momentos. Tiempo estimado: 10 minutos.
- **Momento 2:** Se aclara que sobre una mesa estarán expuestos los siguientes elementos: 4 hojas al dorso. Luego, cada participante deberá elegir una hoja. Luego se expresará la siguiente consigna: “A continuación, deberán leer la hoja que tienen en mano de manera individual. Contarán con 1 minutos para ello y deberán hacerlo de manera silenciosa. Pasado dicho tiempo, se dará inicio a la actividad”. Se advierte que mientras éstos leen la hoja, la coordinadora colocará en medio de la mesa 1 naranja. La actividad consta de dos misiones diferenciadas:

conseguir la pulpa y la piel de una naranja. Es decir, que habrá dos hojas con una misión y las otras dos con la otra; aunque los participantes no lo sabrán hasta el final de la actividad. Tiempo estimado: 3 minutos.

Texto A: “Finalmente y como muchos habían profetizado, se ha producido la catástrofe nuclear. Estamos en el temido “Día Después”. Todos los alimentos están contaminados, las ciudades destruidas, todo orden establecido está desarticulado. Tú y los tuyos se han salvado, pero desgraciadamente tu hijo está en peligro de muerte. El único antídoto que puede salvarte es esta naranja que tienes delante. Es urgente que le salves la vida. Necesitas todo el antídoto que puedas extraer de su piel, y no tendrá ningún efecto la mitad. No eres la única persona que ha llegado hasta aquí buscando la naranja. Debes utilizar todas tus habilidades verbales para conseguir salvar a tu hijo. Recuerda que no debes mencionar explícitamente en ningún momento lo que necesitas ni cuál es el fin de tu misión”. (Extraído de dinámica “El antídoto”. Cuerda firme (2016).

“Texto B: Finalmente y como muchos habían profetizado, se ha producido la catástrofe nuclear. Estamos en el temido “Día Después”. Todos los alimentos están contaminados, las ciudades destruidas, todo orden establecido está desarticulado. Tú y los tuyos se han salvado, pero desgraciadamente tu pareja está en peligro de muerte. El único antídoto que puede salvarte es esta naranja que tienes delante. Es urgente que le salves la vida. Necesitas todo el antídoto que puedas extraer de la pulpa, y no tendrá ningún efecto la mitad. No eres la única persona que ha llegado hasta aquí buscando la naranja. Debes utilizar todas tus habilidades verbales para conseguir salvar a tu pareja. Recuerda que la única regla es no mencionar explícitamente en ningún momento lo que necesitas ni cuál es el fin de tu misión”. (Extraído de dinámica “El antídoto”. Cuerda firme (2016).

- **Momento 3:** Actividad/acuerdo. Tiempo estimado: 25 minutos.
- **Momento 4:** Luego de haber cumplimentado el tiempo para realizar la actividad anterior, la coordinadora propondrá un debate, a partir de los siguientes disparadores, advirtiéndole que tendrán para ello 15 minutos.
 - ¿Cómo se sintieron?
 - ¿A qué creen que apuntaba la consigna?
 - ¿Creen que pudieron lograr su objetivo? ¿De qué manera?
 - ¿Lograron comunicarse entre sí? ¿De qué manera?
 - ¿Pudieron advertir el objetivo del compañero?
 - ¿Cuál creen que es su mejor fortaleza como líder? ¿Creen que la pudieron aplicar en la actividad? ¿De qué manera?
 - ¿Qué obstáculos identificaron?

- ¿Pudieron expresar lo que necesitaban? ¿De qué manera?
- ¿Qué aprendieron de esta actividad? ¿Qué aprendieron de sus compañeros?

Tiempo estimado: 15 minutos.

- **Momento 5:** Se procederá al cierre del encuentro, a partir de los siguientes disparadores propuestos por la coordinadora:

- ¿Qué aprendieron de los encuentros anteriores?
- ¿Cómo podrían relacionar lo que aprendieron en los anteriores encuentros con lo que sucedió en la actividad de hoy?
- ¿Cómo percibieron el desempeño de sus equipos de trabajo en los encuentros anteriores?
- ¿Qué fortalezas y debilidades tuvieron sus equipos de trabajo?
- ¿Cuál fue su desempeño como líderes en los encuentros?
- ¿Qué les gustó y no les gustó del taller en general?
- ¿Cómo se van y que se llevan?

Tiempo estimado: 15 minutos.

Evaluación de impacto

La Asociación Internacional para Evaluación de Impactos, define a la Evaluación de Impacto Social (EIS) como: *“los procesos de análisis, monitoreo y gestión de las consecuencias sociales voluntarias e involuntarias de intervenciones planeadas (políticas, programas, planes, proyectos) y todo proceso de cambio social invocado por dichas intervenciones”*. (p.1)

Es decir, comprende el análisis mediante determinadas estrategias y procedimientos de los efectos o consecuencias sociales del proyecto y sus respectivos objetivos.

En este trabajo, a fin de evaluar los resultados de la intervención realizada en la organización, se procederá a aplicar a tanto a colaboradores como líderes, luego de un lapso de treinta días, el cuestionario ad hoc previamente confeccionado, con el fin de comparar las respuestas obtenidas y las diferencias que puedan surgir entre éstos fundamentalmente en materia de comunicación organizacional. Sin embargo, se aclara en que éste se incluirán nuevas preguntas a fin de enriquecer la información sobre el impacto del taller.

Conclusión

El presente proyecto de aplicación profesional propone la generación de un espacio de problematización y puesta en práctica a través de un dispositivo taller grupal dirigido tanto a líderes como colaboradores de las cuatro áreas, con la finalidad de potenciar la comunicación organizacional en la empresa asesora en seguros Visred de Córdoba Capital. La problemática detectada radica en la informalidad en la comunicación a nivel interno de la organización, generando rumores, información imprecisa y dificultad para diferenciar aspectos personales y laborales por parte de sus miembros. Dicha informalidad impacta en el funcionamiento de los espacios de reuniones de equipos de trabajo y sus respectivos seguimientos.

Por su parte, la propuesta pretende que los colaboradores y líderes puedan ser críticos respecto al uso y funcionamiento actual de la comunicación interna y sus medios en la organización, reconocer la importancia de la gestión de la comunicación, mejorar las habilidades comunicacionales de los líderes con sus colaboradores y así contribuir a la optimización de la comunicación organizacional.

Direccionar la propuesta de aplicación hacia mandos medios y colaboradores implica considerar a la organización como un sistema social, cuyas partes mantienen entre sí interrelación y retroalimentación constante. Desde esta perspectiva, es posible pensar a cada integrante como un interlocutor igualmente válido y responsable, independientemente de su disposición formal, de la complejidad de los procesos organizacionales, entre ellos, la comunicación. De esta manera, se amplían las posibilidades de transformación y acción, trabajando desde la problematización y reflexión con y entre sus miembros.

Así mismo resulta necesario advertir sobre las limitaciones del presente, fundamentalmente en la instancia de recolección de información, ya que desde una mirada personal, resulta interesante la posibilidad de realizar entrevistas semi dirigidas hacia los líderes de las cuatro áreas y presidente de la empresa con el fin de enriquecer la información obtenida.

Por otra parte, se hace referencia a otra limitación relacionada a la toma de los cuestionarios pre-post en un solo grupo; ya que al no existir un grupo de comparación, no es posible asegurar que los resultados o cambios esperados en la empresa se generen sólo por el “taller” a realizar, o si más bien existen otros acontecimientos capaces de generar dichos cambios, como por ejemplo la identificación con otras experiencias de las demás áreas o la motivación intrínseca de determinados empleados. Si bien la demanda entendida como urgente en este caso se encuentra ligada a la comunicación organizacional, esta limitación, complementada con entrevistas personales y/o grupales con representantes de miembros de las distintas áreas, pueda convertirse en una potencialidad para un segundo momento de aplicación del presente taller, y así dilucidar los interrogantes previamente mencionados, respecto al “taller” que se propone.

De igual modo, haber focalizado en los miembros de Visred permite lograr mayor exhaustividad y profundización para trabajar en la intervención; sin embargo esto implica dejar por fuera la posibilidad de abordar y trabajar con la red comercial en la cual se encuentra inmersa la organización. Este trabajo también podría verse enriquecido por la complementariedad de las entrevistas personales y/o grupales con dicha red, contando de esta forma con mayores elementos diagnósticos.

Vale añadir en calidad de complementación, que se registró en la pregunta 10 del cuestionario tomado, el hecho de que un 31,6% expresó estar *un poco en desacuerdo* en que la organización brinda canales formales de comunicación para transmitir mensajes vinculados a las actividades de los puestos de trabajo; a su vez el mismo porcentaje se corresponde en estar *un poco de acuerdo*. Esto se coincidiría con los resultados arrojados de la pregunta 15, en donde el mayor porcentaje de acumulación se encuentra en que el correo electrónico es el medio para anunciar cambios importantes, mientras que otros medios formales utilizados corresponden a comunicaciones orales. A partir de esto se puede pensar en dos hipótesis: por un lado que los medios formales no están funcionando de manera adecuada; por el otro que hay algún tipo de interferencia en la decodificación de los mensajes por parte de los receptores. Si bien dichas hipótesis no son excluyentes entre sí, la primera se vio complementada por las entrevistas realizadas al personal. Por tanto esta segunda conjetura, queda como apertura a analizar en una segunda etapa de intervención (así como lo señalado anteriormente).

En definitiva, la Psicología Organizacional puede ofrecer nuevos aportes en intervenciones futuras, y abordar temas tales como formalización de estructura organizacional, desarrollo organizacional, gestión del cambio, entre otras.

Bibliografía

- Álvarez, J. (2007). Comunicación interna, la estrategia del éxito. *Razón y palabra*, (56), 22.
- Ander Egg, E. (1999). Capítulo 1: El taller como sistema de enseñanza-aprendizaje. *El Taller: una alternativa de renovación pedagógica*. (págs. 8-19). Buenos Aires, Argentina: Magisterio del Río de La Plata.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo.
- Antonio, L. M. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Bosch Casa, Barcelona, España.
- Batista, J., & Romero, M. (2007). Habilidades comunicativas del líder en universidades privadas y su relación con la programación neurolingüística. *Laurus*, 13(25), 36-64.
- Behar Rivero, D. S. (2008). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. Shalom. ISBN 978-959-212-773-9.
- Capacitación en empresas a través de juegos (s.f). Recuperado 28 de marzo de 2019 de: <http://www.capacitacion-juegos.com.ar/cuentos.htm>
- Chiavenato, I., Mascaro Sacristan, P., & Roa, H. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana.
- Contreras, F., & Barbosa-Ramírez, D. H. (2009). *Habilidades que requieren los directores de empresas*. Universidad del Rosario.
- Cuerda Firme (2016). Herramientas e instrumentos de apoyo. *Programa de desarrollo de habilidades socioemocionales a través del circo* (132-183). Santiago: Fundación Chile.
- De Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias*. Universidad del Norte. Bogotá, Colombia.
- De Oca, J. H. M. (2014). Comunicación asertiva y trabajo en equipo: Resultados de un programa de intervención en los supervisores de una empresa. *Propósitos y Representaciones*, 2(2), 121-196.

- Franco, C. A. (2004). Conducción de reuniones para la operación eficaz de los equipos de trabajo. *Estudios Gerenciales*, (90), 57-78.
- Franklin, E. (2011). *Comportamiento Organizacional: Un enfoque para América Latina*. Pearson Educación de México, SA de CV.
- Freytes, A. (2017). Paradojas y cuestionamientos en el rol del psicólogo laboral actual. En C. Weigle, B. Benditto, N. González, & G. Vera (comp), *Psicología laboral: explorando prácticas actuales* (1ra ed., págs. 347-373). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Gibson, J. L. D., Ivancevich, J. H., Konopaske, J. M., Gibson, R. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2006). *Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. McGraw-Hill.
- Gómez-Aguilar, M. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*. (Tesis doctoral). Universidad de Málaga. Málaga
- IAIA. (2015). Evaluación de Impacto Social. Recuperado 25 de marzo de 2019 de <https://www.kpesic.com/sites/default/files/Evaluacion-Impacto-Social-Lineamientos.pdf>
- Kouss Gutiérrez, S. (2015). *La comunicación interna en las organizaciones*. (Tesis de pregrado). Universidad de Salamanca, España.
- León, O. G., & Montero, I. (2003). *Métodos de investigación en psicología y educación* (No. 303.42). McGraw-Hill Interamericana.
- Menosalva Mena, S. (2018) Liderazgo y comunicación: prolegómeno reflexivo para escuelas de enfoque inclusivo. *Revista Infancia, Educación y Aprendizaje*, 4(2), 80-100.
- Molinari, P. (2009). Habilidades de comunicación. En Sbdar, M (Ed.) *Master en negocios: habilidades gerenciales: influyendo para que las cosas se hagan en la empresa* (pp. 114-127). Buenos Aires, Argentina: Arte Gráfico Editorial Argentino.
- Moreno Cano, A., Arbeláez Luna, S. A., & Calderón Dávila, L. C. (2014). Implementación de herramientas de comunicación interna como generadoras de cambios en las PyMES. *Razón y Palabra*, 18 (88).

- Newstrom, J. W., & Guzman Brito, M. P. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mc Graw Hill.
- Rivera, A. B., Vera, L. R. R., Ramírez, F., & de Fernández, T. Á. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Revista Negotium*, (2), 32-48.
- Robbins, S. P. (2001). *Comportamiento Organizacional*, Séptima Edición, Edit. Prentice _ Hall Hispanoamérica. SA, México.
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico organizacional*. Alfaomega.
- Rodríguez, V., & Enidia, E. (2017). *La comunicación interna como herramienta estratégica en la empresa: un análisis desde la gestión organizacional*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá. Colombia.
- Rosenberg, R. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. El ateneo, Buenos Aires.
- Schein, E. (1982) *Psicología de la Organización*. Cap. 2: “Los Problemas Humanos en las Organizaciones”. Prentice Hall, México.
- Schlemenson, A. (1988). *Análisis organizacional y empresa unipersonal*. Ed. Paidós.
- Silva, M. (2011). *La importancia de la utilización de herramientas comunicacionales en la implementación de un programa de empowerment en la empresa Aviplast SA* (Bachelor's thesis, QUITO/PUCE/2011).
- Soria, R., & Pérez, A. (2010). Importancia de la comunicación organizacional como factor de efectividad organizacional: El caso comparativo de tres organizaciones no gubernamentales en Jalisco. In *XV Congreso internacional de Contaduría, Administración e Informática*.
- Torres-Valle, F. J. (2018). *Taller de habilidades de comunicación asertiva para líderes. Trabajo de obtención de grado*. Maestría en Desarrollo Humano. Tlaquepaque, Jalisco: ITESO
- Van Morlegan, L. P., & Ayala, J. C. (2012). *El Comportamiento de las Personas en las Organizaciones*. Cap. 2: “Comunicación”, Bonelli, M. Edit. Pearson, Buenos Aires.
- Vega, K. S., & Nieto, Y. O. (2014). La comunicación asertiva como función integradora de la práctica gerencial. *Colección Académica de Ciencias Sociales*, 1(1), 13-39.

Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas*. De las Ciencias.

ANEXO**Modelo del consentimiento informado****CONSENTIMIENTO INFORMADO.**

Quien suscribe,, Presidente de “Visred Asesores en Seguros”, autoriza el acceso a la organización a María Clara Gutiérrez, alumna regular de la Carrera Licenciatura en Psicología de la Universidad Siglo 21 para la recopilación de datos a los fines meramente académicos de cumplimentar la elaboración del trabajo final de graduación. La información recabada es de carácter anónimo, confidencial y voluntario.

Córdoba,.....de..... De 20.....

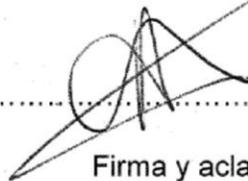
.....

Firma y aclaración

Consentimiento informado**CONSENTIMIENTO INFORMADO.**

Quien suscribe, Pablo Lühning, Presidente de "Visred Asesores en Seguros", autoriza el acceso a la organización a María Clara Gutiérrez, alumna regular de la Carrera Licenciatura en Psicología de la Universidad Siglo 21 para la recopilación de datos a los fines meramente académicos de cumplimentar la elaboración del trabajo final de graduación. La información recabada es de carácter anónima, confidencial y voluntaria.

Córdoba, 12 de ABRIL De 2018.....



Firma y aclaración

PABLO LUHNING
PRESIDENTE
VIS BROKERS ASESORES DE SEGUROS S.A.

Guía de preguntas para entrevista

Relevamiento institucional.

- Cuénteme acerca de la organización
- ¿Cómo surgió?
- ¿Cuál es la misión y visión de la empresa?
- ¿Cuál es la cantidad de personal que actualmente trabaja en la empresa?
- ¿Cómo está dispuesto el esquema organizativo?

Fortalezas

- ¿Considera que en su empresa existen aspectos positivos a destacar?
- ¿Considera que Visred tiene diferencias respecto a otras empresas similares del mercado? ¿Cuáles son esas diferencias?
- A su entender, ¿Existen áreas que funcionen mejor en su organización? ¿Cuáles y en qué se basa ese mejor funcionamiento?
- ¿Considera que su empresa es fuerte en el mercado o en el segmento al que apunta? ¿Por qué?
- ¿Qué lo motiva a trabajar aquí? ¿Por qué considera que sus empleados continúan trabajando aquí?

Debilidades

- ¿Considera que existen aspectos por mejorar dentro de la organización?
- ¿De qué manera pone en riesgo a la empresa?
- ¿A qué se lo atribuye?

Oportunidades

- ¿Piensa que se están aprovechando al máximo sus aspectos positivos? ¿De qué manera?
- Para esta problemática que menciona... ¿Se consideró alguna alternativa? ¿Por qué?

Amenazas

- ¿Alguna vez la organización se ha enfrentado ante alguna crisis fuerte? ¿Cómo se vio afectada?
- ¿Qué obstáculos legales, impositivos o normativos enfrenta tu negocio?
- ¿Existen nuevas tecnologías o modas de consumo que amenacen el futuro de tus productos o servicios?
- ¿Le gustaría agregar algo más?

Modelo de cuestionario pre

El presente cuestionario ha sido diseñado en el marco de la Cátedra de Trabajo Final de Graduación de la Licenciatura en Psicología-Universidad Empresarial Siglo 21. El mismo será de carácter **anónimo**. Desde ya, muchas gracias por su colaboración.

Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo, por lo tanto **no hay respuestas correctas ni incorrectas**. Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marque la respuesta que mejor describa su opinión.

La escala utilizada es desde 1 (totalmente en desacuerdo) al 4 (totalmente de acuerdo). Cuenta con la opción de elegir **NA (no aplica)** en los casos que así lo considere.

Nro.	Pregunta	1	2	3	4	NA
1	Tengo claro los objetivos, funciones y tareas de mi cargo.					
2	En esta organización existe una comunicación adecuada entre las diferentes áreas.					
3	La información que recibo comúnmente es a través de rumores o canales informales de comunicación.					
4	Para tomar decisiones importantes se ha tomado en cuenta mi opinión, ideas o sugerencias.					
5	Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe-colaborador, colaborador-jefe).					
6	Ante dudas técnicas, administrativas o de otra índole laboral puedo acudir a mis supervisores/as para solventarlas.					
7	Ante dudas técnicas, administrativas o de otra índole laboral puedo acudir a mis compañeros/as para solventarlas.					

8	Mi supervisor genera devoluciones respecto a mi desempeño laboral.					
9	Existe una comunicación entre mis compañeros/as de trabajo que permite el desarrollo de buenas relaciones interpersonales.					
10	La organización establece canales formales para transmitir mensajes vinculados con las actividades de los puestos de trabajo.					
11	Me siento identificado con la misión, visión y objetivos de la organización.					
13	Conozco la importancia, aporte de mi tarea para el cumplimiento de los objetivos de la organización.					
14	Me encuentro a gusto con la organización en general.					

15- A la hora de anunciar un cambio importante de la organización, se me comunica mediante:

- Correo electrónico.
- Teléfono.
- Informes.
- Reuniones.
- Me lo comunica directamente el presidente de la empresa.
- Me lo comunica directamente mi supervisor.
- Rumor.
- No se me comunica.
- Otros.

16- ¿Le gustaría agregar algo más?

Modelo de cuestionario post

El presente cuestionario ha sido diseñado en el marco de la Cátedra de Trabajo Final de Graduación de la Licenciatura en Psicología-Universidad Empresarial Siglo 21. El mismo será de carácter **anónimo**. Desde ya, muchas gracias por su colaboración.

Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo, por lo tanto **no hay respuestas correctas ni incorrectas**. Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marque la respuesta que mejor describa su opinión.

La escala utilizada es desde 1 (totalmente en desacuerdo) al 4 (totalmente de acuerdo). Cuenta con la opción de elegir **NA (no aplica)** en los casos que así lo considere.

Nro.	Pregunta	1	2	3	4	NA
1	Tengo claro los objetivos, funciones y tareas de mi cargo.					
2	En esta organización existe una comunicación adecuada entre las diferentes áreas.					
3	La información que recibo comúnmente es a través de rumores o canales informales de comunicación.					
4	Para tomar decisiones importantes se ha tomado en cuenta mi opinión, ideas o sugerencias.					
5	Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe-colaborador, colaborador-jefe).					
6	Ante dudas técnicas, administrativas o de otra índole laboral puedo acudir a mis supervisores/as para solventarlas.					
7	Ante dudas técnicas, administrativas o de otra índole laboral puedo acudir a mis compañeros/as para solventarlas.					

8	Considero que existen instancias de reunión y seguimiento sobre el desempeño del área.					
9	Mi supervisor genera devoluciones respecto a mi desempeño laboral.					
10	Considero que las reuniones de trabajo por lo general me resultan útiles.					
11	Existe una comunicación entre mis compañeros/as de trabajo que permite el desarrollo de buenas relaciones interpersonales.					
12	Considero que existen instancias de reunión y seguimiento entre las diferentes áreas					
13	La organización establece canales formales para transmitir mensajes vinculados con las actividades de los puestos de trabajo.					
14	Considero que el uso actual del correo electrónico es eficiente y útil.					
15	Me siento identificado con la misión, visión y objetivos de la organización.					
16	Conozco la importancia, aporte de mi tarea para el cumplimiento de los objetivos de la organización.					
17	Me encuentro a gusto con la organización en general.					

18- A la hora de anunciar un cambio importante de la organización, se me comunica mediante: (seleccione las necesarias)

- Correo electrónico.
- Teléfono.
- Informes.
- Reuniones.
- Me lo comunica directamente el presidente de la empresa.
- Me lo comunica directamente mi supervisor.
- Rumor.
- No se me comunica.
- Otros.

Transcripción de las entrevistas

Se aclara que se establecen nombres ficticios para los entrevistados con el fin de resguardar su verdadera identidad.

Entrevista n° 1:

- Clara (entrevistadora): ¿Querés contarme un poco acerca de la organización?

- David (entrevistado): Te hablo de la empresa en general. Bueno, Vis nació aproximadamente hace quince años. Pablo y Clarisa que son dos hermanos iniciaron un desarrollo de ventas de seguros, en principio iba a ser de vida y salud, después el negocio fue migrando hacia otros ramos. Hoy la empresa tiene varias áreas definidas, yo estoy a cargo de lo que es seguros de patrimoniales y vida, después hay otras dos áreas que son ART, riesgos laborales y riesgos agrícolas. Hoy trabajamos aproximadamente con trecientos productores seguros, matriculados. La mayoría está concentrado en la Provincia de Córdoba, si bien tenemos algunos productores que están trabajando en Buenos Aires y capital federal y provincias como Santa Fe, Entre Ríos, Mendoza. Este año estamos tratando de hacer un plan de expansión para tratar de replicar el modelo de Vis en todo el país.

Vis es una empresa que apuesta mucho al desarrollo en tecnología, un porcentaje de la facturación de Vis se invierte en tecnología y todo esa tecnología que nosotros vamos desarrollando mucha es para nuestro desarrollo interno y nosotros a esa misma tecnología la compartimos con los productores que trabajan con nosotros, entonces el objetivo siempre es poder dar más servicios y herramientas para facilitar el desarrollo y la venta para los productores.

La empresa además de esta política de tecnología también hacemos hincapié en la capacitación, los productores tienen que hacer anualmente unas horas que les exigen la Superintendencia. Nosotros le damos a un grupo de sesenta setenta productores esa capacitación para que ellos estén actualizados.

-C: ¿Qué tipo de capacitación?

-D: Ellos rinden una matrícula para ser productores que se hace un curso y después hay un examen de competencia entre la Superintendencia, que es el organismo que regula todo lo que es la parte de seguros del país. Ellos rinden y después anualmente tienen que

cumplir una cierta cantidad de horas de capacitación que unas horas son presenciales y otras son a través de e-learning. Esas horas de capacitación muchas veces para el productor tiene un costo porque hoy aproximadamente un curso de esos sale entre dos mil, dos mil quinientos pesos por persona porque le dan un certificado y todo. Nosotros a través de una asociación de productores de acá de Córdoba dictamos esos cursos por ahí a los productores que más compromiso tienen con nosotros y le damos este beneficio también. Después organizamos

También capacitaciones acá que ya son específicas de alguna compañía o algún producto en particular. Por ejemplo, hace dos semanas hicimos una capacitación con una compañía con Río Uruguay, que vino gente de la compañía y explicó sus productos. Ahora el quince de mayo tenemos otra con la gente de SURA. Tratamos de ir dándole las herramientas para que estén actualizados con los productos y también ver cómo ellos pueden ir generando nuevas herramientas a la hora de la venta y sobre todo sentirse más seguros a la hora de vender los productos.

Por ahí el productor cuando recién saca su matrícula cae siempre en los riesgos que son más tradicionales, que son la venta del seguro del auto, de la casa. Entonces lo que nosotros tratamos de hacer es darle capacitación sobre los otros tipos de seguros para que tengan más herramientas a la hora de vender seguros de vida, de comercios, de transporte, ART.

Bueno, trabajamos con muchas compañías, aproximadamente con veinte compañías, con eso tenemos cubierto todos los tipos de seguros. Los productores nuestros trabajan con un sistema que hemos desarrollado nosotros que es una plataforma que se llama "Socios". Ellos acceden ahí con un usuario y una clave donde pueden multi cotizar los seguros de autos, motos, transporte de mercadería y seguro técnico, que sería de maquinaria. Tienen también para cotizar y emitir seguros de vida, si querés después de nuestro cómo es la plataforma y a su vez esos cotizadores que entran a través de intranet nosotros también a podemos dárselo a ellos para que lo tengan en su propia página web. Entonces tenemos un productor de seguros que tiene su propia página web y le damos la posibilidad de que tenga en su página web un cotizador de autos, que para un productor chico o mediano es algo inaccesible porque lleva un costo de desarrollo muy grande y bueno nosotros ya tenemos un modelo hecho para replicarlo rápidamente en cada página web del cotizador y lo que ellos cotizan entran al usuario y ahí emite y directamente va a su producción.

-C: ¿Cuál es la misión y visión de la organización?

-D: La visión de la empresa es ser el broker de seguros más grande del país. Es para lo que trabajamos y el objetivo que tenemos puesto. Nosotros hicimos un desarrollo muy grande en Córdoba y necesitamos replicarlo en el país para ser la red más grande. Hoy estamos haciendo una campaña de buscar productores de todo el país. Hay una persona abocada cien por ciento a eso, a la gestión de datos. Vamos haciendo campaña a través de Facebook. Estamos atentos a las resoluciones nuevas de la Superintendencia, donde se publican las matrículas nuevas de los productores y estamos ofreciéndoles nuestro acompañamiento a los productores, por ahí a los productores nuevos que son los que más ayuda necesitan al inicio y estamos con ese objetivo puesto.

-C: ¿Y dentro de tu área?

-D: Nosotros tenemos un objetivo económico, que es un presupuesto que sería la parte dura, de cumplir, todos los años fijamos un presupuesto, que lo vamos revisando mes a mes y después se hace un control trimestral. Después tenemos un objetivo que es brindar servicio y dar la mejor atención al productor, que el productor se sienta contenido, que puede contar con nosotros, que si tiene alguna duda o inconveniente se comunique con nosotros y no tenga que llamar directamente a la compañía, sino que nosotros le demos esa confianza para trabajar con nosotros y sepa que acá va a tener una respuesta.

-C: ¿Cuántas personas hay actualmente trabajando en tu área?

-D: Seis personas. Tenemos tres ejecutivos de cuenta, que son los que atienden la parte comercial donde tienen asignado cada uno dentro de un listado de productores, un productor. Una es Adriana, que hace ya casi ocho años que trabaja con nosotros, después está Guadalupe, que debe hacer hace aproximadamente cinco o seis años que está con nosotros y Luis que debe hacer cuatro.

Después hay una parte de soporte administrativo, que está Sofía, que hace cinco años que está trabajando con nosotros en la parte administrativa, está Azucena que está con nosotros hace aproximadamente seis años y la última incorporación fue Belén para hacer todo lo que es la captación de productores. Después interactuamos con otras áreas. Si bien no dependen exclusivamente de productores, como el área de comunicación que es Leticia y Victoria, con quienes interactuamos para organizar los cursos de productores, tanto los que damos de superintendencia como los que hacemos acá y después tenemos el área de

desarrollo, con la cual interactuamos para todo lo que tenga que ver con el sistema nuestro de “Socios.”

-C: ¿Consideras que existen aspectos positivos que puedas destacar de la organización en general?

-D: Sí, yo creo que nosotros tenemos un plus que por ahí es algo que no se encuentra tan fácil, que es una vocación de servicio y predisposición a resolver problemas, todas las dudas que van surgiendo de los productores.

Nosotros tenemos un equipo humano muy bueno, ya con gente que hace muchos años que están en seguros y muchos años que están en la empresa. No se ha ido gente y la verdad que en todos estos años se ha consolidado un muy buen grupo humano, cada uno con sus tareas pero también trabajando en equipo cuando cada uno necesita alguna ayuda o alguno que está desbordado. Hay un compromiso muy grande con eso y eso se ve a la hora de atender y de llevarlo al nivel de servicio que nosotros esperamos y que los productores esperan de nosotros. Entonces, eso es un plus muy grande. Después tenemos diferenciales como son la posibilidad de acceso a un productor chico, que pueda acceder a los sistemas, ya que ellos individualmente no lo podrían hacer y otros competidores no lo están haciendo tampoco. Esos son dos aspectos muy importantes. Uno que es la parte de sistemas y otro el grupo humano.

-C: ¿Y a vos qué te motiva trabajar acá?

-D: Me motiva que es un negocio que cambia todo el tiempo, todo el tiempo hay ideas nuevas, desarrollos nuevos, desafíos. No es algo monótono, mecánico ni repetitivo, sino que todo el tiempo van surgiendo proyectos nuevos, ideas nuevas, es muy dinámico y eso la verdad me gusta mucho. Yo hace ya catorce años que trabajo en seguros.

-C: ¿En esta empresa?

-D: No, en esta empresa hace ocho años. Antes estuve en una compañía de seguros que es Mapfre y bueno me vine aquí en el dos mil diez y siempre fuimos creciendo y con desafíos y cosas nuevas. Creo que eso a la hora de venir todos los días a trabajar es algo que a mí me motiva mucho y me gusta, es algo que a mí me apasiona.

-C: ¿Qué consideras que a tus empleados los motiva trabajar acá?

-D: Yo creo que lo mismo, la gente que está les gusta lo que hacen, se sienten contenidos por la empresa. Saben que la empresa respeta a los empleados, cumple con sus obligaciones, tiene beneficios en sentido que cobran un variable por la producción todos, independientemente del puesto, desde una persona que es administrativa hasta un comercial tienen un sentido económico por la producción. Creo que es un lugar con un clima de trabajo muy bueno, esos son aspectos que a la hora de evaluar un trabajo son importantes. El clima de trabajo es relajado, no hay tensión, no hay conflictos. La verdad que es un lugar muy agradable para trabajar.

-C: Si tuvieras que destacar algún aspecto a mejorar, mejor dicho, ¿Consideras que existen aspectos a mejorar dentro de la organización?

-D: Sí, yo creo que siempre hay cosas para trabajar, mejoras. Yo creo que siempre se puede mejorar la calidad de atención, siempre hay cosas para seguir trabajando. La verdad es que en eso somos autocríticos y siempre estamos, por lo menos los responsables de áreas estamos monitoreando cómo atienden los chicos, qué respuesta dan y tratamos de corregir desde nuestra experiencia o sino con capacitación. Pero sí, siempre hay cosas por mejorar.

-C: Dentro del área, ¿Qué cosas mejorarías?

-D: Yo creo que por ahí hay cuestiones que en el día a día se pierden por la vorágine del trabajo y a lo mejor nos falta por ahí reunirnos para plantear cosas, plantear reuniones donde podamos ir haciendo un seguimiento más del día a día. Pero bueno, hoy estamos con mucho volumen de trabajo y por ahí perdemos esas cosas que antes sí teníamos y hoy no las estamos pudiendo hacer.

-C: ¿Antes se juntaban?

-D: Sí, antes nos juntábamos una vez al mes o cada quince días. Evaluábamos el rendimiento del mes, pero bueno, hoy yo le paso un reporte a cada ejecutivo de cuenta para ver cómo cerraron el mes con su producción. Eso sería un aspecto de mejora.

-C: ¿Cómo consideras que eso afecta negativamente al área?

-D: No creo que afecte negativamente. Por ahí podrían surgir algunas cuestiones puntuales que sumen a trabajar de una manera más eficiente, pero no creo que influya de manera negativa. Si es importante la comunicación y en esas reuniones surgían aspectos

de mejora, pero hoy no creo que influya negativamente. Sobre todo porque somos poquitos en el área y cuando surge algún problema, se plantea abiertamente o si hay algo en que se ve desbordado o no lo puede hacer, se plantea y se va hablando.

Nosotros hace unos meses estábamos divididos en dos oficinas, una agencia de una compañía de seguros en Colón y Cañada, de a poco fuimos trayendo a la gente para acá. Eso por ahí fue un poco traumático para la gente que vino, porque hace muchos años que estaban allá, tenían tareas nuevas, pero de a poco se fueron incorporando y se les fue asignando las tareas nuevas para que puedan ensamblarse si tenían algún problema. Y bueno, la verdad es que ya hoy está todo el equipo trabajando y no hay ningún tipo de conflicto.

-C: Bueno... listo, ¡muchas gracias!

-D: De nada, y cualquier cosa que necesites o si necesitás mandarme alguna pregunta o algo, te dejo la tarjeta mía.

Entrevista n° 2:

- Clara (entrevistadora): ¿Querés contarme un poco acerca de la organización?

- Sofía (entrevistada): Yo soy responsable del área de lo que es seguro de granizo para cultivos. Yo soy responsable de la parte administrativa. La estructura general del área, somos tres personas. Con Matías somos los dos gerentes de área, pero el específicamente está más en la parte técnica, todo lo que es desarrollo de cobertura y todo lo que es implementación técnicas de las compañías hacia la red comercial. Yo me encargo de la organización general, también hago comercial en los momentos en que es crucial, porque a nosotros a diferencia de los otros riesgos que se desarrollan en forma pareja y continua en todo el año, nosotros en granizo para cultivos el desarrollo se hace específicamente cuatro a cinco meses al año la parte netamente comercial, ventas. Todo lo que no se vendió en ese periodo, no se vende más hasta el próximo año. Entonces en esa etapa, estamos comercialmente abocados. Y Por eso se diferencia de lo administrativo, que sigue todo el año, con altos y bajos, distintas situaciones, pero continua todo el año. Después hay una persona que es Sandra Bustamante que hace la parte operativa, donde vemos la parte general de la administración. Es un equipo más de riesgo y de trabajo dentro de la organización general.

-C: ¿Cómo surgió Visred?

-S: Los dueños son socios, ellos eran productores de seguros, comienzan a desarrollar la actividad y en función de eso va creciendo. De hecho, agro no arranca inicialmente con la empresa. Arranca con vida, y después se van adicionando el resto de los riegos. Agro fue el penúltimo riesgo que ingresa a la red comercial. Incluso, después fue cambiando de lógica durante todos estos años. Inicialmente comienza haciendo ventas directas a clientes y después recién se convierte en una organización, que significa que bajo nuestra estructura comienzan a incorporarse productores de seguros y después recién se convierte en brockers, es decir, donde nosotros hoy prácticamente ya no trabajamos hacia clientes directos nuestros, sino que nuestro cliente es el desarrollo de la red comercial.

-C: Bien... ¿Cuál sería la misión y visión de la organización en general?

-S: La misión general es por supuesto, lograr el máximo de ventas, como objetivo en todos los rubros, ser líderes en el mercado, sobre todo en el mercado del interior de la Provincia de Córdoba que es donde somos referentes y de hecho, somos el brockers más grande del interior del país, respecto a la facturación, no teniendo en cuenta la incidencia

los brokers de Buenos Aires, por eso decimos del interior, porque nosotros nacimos en el interior y estamos en el interior. Ese es el objetivo principal y por supuesto, lograr una conciencia aseguradora de todos los riesgos en el cliente en general. Hoy con los niveles de riesgo que tenemos con el funcionamiento en la sociedad, no solamente en el cultivo, sino en la producción. Civilmente, necesitamos cobertura, protegernos.

¿Qué es un seguro? En realidad, un seguro es trasladar un riesgo que tengo yo de manera personal mediante el pago de una prima a una compañía, que me respalde frente a alguna situación o contingencia, de índole climática, civil, lo que sea. Esa es la función del seguro. Entonces, de alguna manera también concientizar que es necesario hoy por hoy, con las características de sociedad que tenemos. Si bien culturalmente estamos bastantes complicados respecto a eso, porque culturalmente todavía no tenemos esa conciencia, como sí la tienen los países del primer mundo. A nosotros todavía nos cuesta bastante, es difícil. Imaginate que en el parque automotor hoy recién tenemos el cuarenta o cincuenta por ciento asegurado, que es obligatorio. Lo que es seguro de granizo, se está asegurando el cuarenta por ciento de las hectáreas cultivables del país, te quiero decir que nos faltan años luz. Pero bueno, eso es una cuestión netamente cultural, ni más ni menos.

-C: ¿Cuál es el objetivo de tu área?

-S: El objetivo de nuestra área es lograr una red comercial cada vez más grande y poder bajar la mayor cantidad de opciones comerciales a esa red comercial, para que la red comercial se desarrolle. Poder llegar en algún momento a que todas las hectáreas cultivadas de la provincia de Córdoba, que es donde nosotros estamos un noventa por ciento de la producción la tenemos ahí, estén cubiertas. Como objetivo directo entonces, mayores ventas, con todo lo que eso implica y por el otro lado, tener una producción protegida, con todo lo que eso implica respecto a la Economía y por tanto la sociedad de nuestro país.

-C: ¿Considerás que existe algún aspecto positivo a destacar dentro de la organización?

-S: Sí. Primero que nada, el hecho de que los dueños están acá en vivo y en directo, el nivel de acceso. Después... somos una organización bastante pareja, todos laburamos por igual. Las condiciones personales de cada uno también son bastante similares. Somos muchas personas del interior y jóvenes, lo cual también ayuda un montón, personas todos capacitados, con un buen funcionamiento, muy buen aroma de equipo, lo cual se hace bastante más simple el trabajo hacia adentro y hacia afuera.

-C: ¿Y si tendrías que considerar un aspecto a mejorar?

-S: Siempre hay cosas por mejorar... qué se yo

-C: Tanto a nivel general como de tu área...

-S: Bueno, a veces es necesario en determinados momentos tener más personal, pasa que bueno, eso también depende de cada campaña. En términos generales, a veces también hacer más acciones entre personal o entre las empresas, viste que a su vez, nosotros tenemos otra característica que es que somos tres empresas en realidad y a veces no nos conocemos todos. A veces hacer acciones un poco más conjuntas, puede ayudar a mejorar funcionamiento, en términos más generales.

Bueno, hoy se resolvieron algunas cuestiones, qué se yo, por decirte, a veces sabías que dentro de quince días venía un fin de semana largo y nadie sabía si se trabajaba o no, por decirte. Hoy ya hay un poco más de bajada de línea. Lo que sí no hay es Recursos Humanos, donde hay una situación puntual y uno pueda decir, "hoy me siento y lo puedo conversar". Ha habido algunas acciones de Coaching, pero....

-C: ¿Cómo fue eso?

-S: Una cuestión muy particular, creo que era más un pase de información que un trabajo genuino... ¿Me entendés? Me parece a mí. Creo que no se trabajaron cuestiones profundas y esas cuestiones profundas no quedaron bajo el secreto profesional.

Bueno, eso básicamente.

-C: ¿Sería más relacionado a la comunicación interna lo que mencionás?

-S: Sí, más relacionado a la comunicación interna.

-C: ¿Tienen canales formales de comunicación?

-S: No...esa también es una cuestión. A veces hay cosas que están como dadas de manera implícita, pero no hay formalidades.

-C: ¿Y eso cómo crees que afecta?

-S: Y...a veces genera confusión y generan cosas que se podrían evitar, generan radio pasillos o situaciones que se podrían tranquilamente evitar, fáciles. Pero bueno, no están los canales para hacerlo.

-C: ¿Considerás necesaria un área de Recursos Humanos?

-S: Y, estaría bueno. Tal vez no algo demasiado parafernalia, pero estaría bueno. Digo, por la dimensión que ya tenemos.

-C: ¿Cuántos empleados hay trabajando actualmente?

-S: Y de este lado, debemos ser unos treinta y con todos aquellos, debemos ser uno sesenta entre las tres empresas, es mucha gente. No es un dato menor, por ahí bueno, con gente específica, especializada. Todo el mundo le pone buena voluntad, buena onda, un montón de cosas, los jefes son accesibles y todo pero no tienen el conocimiento ni la capacidad para manejar algunas situaciones. Y algunas situaciones que frente a la misma cosa reaccionan de alguna manera para con uno, reaccionan de otra manera para con otro y eso también generan situaciones muy chotas. Y a veces, sería tan simple resolverlo formalmente y más justo.

-C: ¿Se ha considerado alguna alternativa?

-S: Me parece que no, la verdad que desconozco, pero me parece que no.

-C: ¿En tu área que problemática, si es que la puedes identificar respecto a la comunicación?

-S: No, te repito, nosotros somos tres, es bastante simple manejarlo, tenemos las tareas sumamente definidas. Te diría que prácticamente no existen situaciones. Nada, a veces hay una situación x de comunicación, pero nada complejo te quiero decir. Somos tres que nos miramos la cara todo el tiempo.

-C: ¿Qué considerás que Visred tiene de diferente respecto a otras empresas en el mismo rubro?

-S: Primero que nada, la dimensión. Yo creo que en Córdoba no existe empresa de semejante dimensión en este rubro. La diversidad, vuelvo a repetirte, el nivel de acceso con los dueños. Creo que básicamente esas son las dimensiones principales a destacar dentro de las empresas del rubro. El resto suelen ser empresas más familiares, pero no como empresas, son como grupos u oficinas de trabajo donde hay empleados, pero la base es de familia. Si bien acá la base es de familia, que son los dueños, pero ya hay otro socio externo y hay mucha gente que somos todos en relación de dependencia. Hay una formalidad respecto a que todos somos empleados en blanco, que por ahí en las empresas

del rubro no funciona siempre de esa manera. Yo creo que es lo principal, la dimensión y las características que te estoy diciendo.

-C: ¿Considerás que las nuevas tecnologías o modas de consumo afectan al negocio?

-S: Sí, pero en realidad nosotros nos hemos adaptado y te diría que de antemano a eso. Nosotros somos los principales usuarios de la tecnología. Prácticamente hoy, todas las áreas trabajamos a través de redes. No nos podemos manejar más ni con el teléfono solamente. Hacemos todo por programas, sistemas. Las ventas se hacen online. En nuestra área específicamente, por ahí el resto de los riesgos no por las características, pero nuestra red comercial vende a través del teléfono, con un programa que hoy está dispuesto en la computadora o en el teléfono. Nosotros fuimos uno de los principales desarrolladores y que nos adaptamos a la tecnología, justamente para poder ganarle en tiempo al desarrollo del negocio. Después salieron otros sistemas, pero nosotros fuimos el primer sistema web para comercializar.

-C: ¡Pioneros!

-S: Exactamente.

-C: ¿Alguna vez Visred ha enfrentado una fuerte crisis?

-S: Bueno, yo te voy a dar mi visión de empleada digamos. Hemos tenido tiempos complicados, yo hace quince años que estoy en la empresa. Te quiero decir, como todos, hay años que son más complejos. Básicamente a las crisis yo creo que las podemos separar en dos columnas principales. Una son crisis económicas y otras son crisis organizacionales. El paso de ser una empresa formada por dos hermanos que manejaban todo, donde nosotros éramos empleados que apoyábamos a eso, a hoy ser una empresa netamente. Ese paso fue una crisis, sin duda.

-C: ¿El crecimiento?

-S: Sí, el crecimiento, pero acompañado por un cambio de visión totalmente distinta y de organización totalmente distinta. Yo te diría que tenemos organigrama, que en realidad nadie le da pelota, convengamos. A mí tampoco me gustan los títulos, yo soy una convencida que los títulos tienen que ver con la función y con lo que hace o deja de hacer más que otra cosa, pero te quiero decir, a los efectos de empresa, el organigrama no sé si hará diez años que lo tenemos, yo creo que no. Pero bueno, yo creo que ha habido otra lógica, donde todos empujábamos el todo. Hoy está todo como más separado, más tareas,

más funciones. Antes, como que todo empujábamos el todo. No sé, por decirte, antes la chica que hacía la limpieza se enfermaba y todos limpiábamos la oficina. Hoy, y sobre todo hablando de los más jóvenes, nadie se va a levantar a limpiar la oficina, ni se lavan la taza, te quiero decir, hay otra lógica de funcionamiento. Está bien, yo tengo casi cuarenta años, tengo otra forma de ver las cosas. Yo tengo la sensación, a pesar de ser una empleada común como todo el mundo, pero tengo la sensación de estar más hombro a hombro con los dueños y no en la posición de un empleado. Esa yo creo que fue una crisis que costó bastante, de hecho fue una época donde entraba y salía gente constantemente. Pero creo que tenía que ver más con eso, no estaba en claro hacia adentro de la organización...

-C: Hacia dónde iban...

-S: ¡Exactamente! Porque teníamos una visión de ser empresa, pero a la cabeza todavía no la teníamos de empresa, donde se manejaba muy con otras emociones y no con un lineamiento de trabajo, con funciones y tareas claras y de más. Si bien es cierto, en mi caso, tantos años de trabajo, uno termina desarrollando sentimientos, qué se yo. Los dueños para mí, son como hermanos. Pero bueno, yo tengo en claro que soy empleada, no son mis hermanos, pero terminás generando relaciones, más si están presentes en el lugar de trabajo. Además, no sé si los chicos te comentaron, nosotros tenemos premios por objetivos, entonces compartimos viajes. Es decir, hay una relación donde traspasás lo netamente laboral y entrás a una relación de familia o de persona. Bueno, también tantos años, uno termina planteando situaciones de la vida privada acá por determinadas cuestiones. A eso voy donde yo te digo que a veces tener una persona de Recursos Humanos, los liberaría a ellos de que generarían esa situación, donde terminás mezclando situaciones de la vida privada, donde a lo mejor ellos ni si quiera tendrían que enterarse y donde tendrían que manejarse netamente por una cuestión laboral y uno la termina mezclando.

-C: Como disociando el aspecto personal del laboral...

-S: Claro, exactamente.

-C: ¿Lo considerarás como algo negativo?

-S: Y a veces es negativo, porque a veces es difícil poder disociar, para los dos lados, me imagino que para ellos también debe ser sumamente complicado. Para uno también a

veces es complicado, porque sabe de dónde vienen y hacia dónde van las cosas. A veces uno tiene una situación personal y uno dice “bueno, no la voy a plantear, sé que ellos apuestan y van”, porque yo lo veo desde otro lado, me imagino que a la mayoría la debe pasar lo mismo. Entonces a veces eso evitaría esa cuestión.

C: ¿Qué te motiva a trabajar acá?

S: Bueno. La verdad es que yo empecé en la empresa desarrollando otra actividad. Yo soy Lic. En Trabajo Social, o sea nada que ver con lo que hago, pero soy perito agropecuaria. Venía del rubro del sector agropecuario, pero nada que ver. En realidad yo ingresé con otra empresa que ellos tenían antes y después por estas cuestiones, despiden a una chica que estaba en mi función que estoy ahora y bueno y yo quedé en esa función.

¿Qué me motiva? Bueno, te vuelvo a repetir, el laburo que hago me gusta, las relaciones personales también ayudan. Si bien también a veces están en crisis, como todos. Yo siempre lo cargo a Pablo y le digo “bueno Pablo, nosotros hemos superado el matrimonio”, viste que después de seis o siete años el matrimonio funciona. Bueno, intentamos separarnos varias veces pero sigue funcionando. Bueno, esta cuestión, vuelvo a decirte, de tantos años, quieras o no, vas a tener alegrías y tristeza como todo. Me motiva eso, estar en una empresa que creo es que es sumamente importante, es una actividad que me gusta, actividad, vuelvo a repetirte, que es sumamente importante para la sociedad, básicamente eso. Y bueno, por supuesto un nivel de ingreso que a veces por ahí en la calle no es simple de conseguir.

-C: ¿Qué considerás que a tus compañeros los motiva venir a trabajar?

-S: Yo creo que lo mismo, sí. Vuelvo a repetirte, es una empresa que es muy importante en Córdoba respecto a la actividad, lo cual no es un dato menor, para quien piense en el hoy y en el mañana también. Y bueno, el nivel de ingreso también, estamos dentro de las empresas que pagan sus sueldos en tiempo y en forma, etc.

-C: Bueno. Buenísimo.

-S: ¿Aprobada? (risas)

-C: ¡Aprobada! (risas) Muchas gracias...

-S: ¡De nada! Espero que te haya servido.

Flyer de Invitación



ILUMNOUNIVERSIDAD
SIGLO 21
La educación evoluciona**ANEXO A – CARTA MINISTERIO – PROYECTO DE SEMINARIO FINAL**

Córdoba, 06 de junio de 2019

Al Responsable | Acreditación y Calidad Académica
Dr. Manuel VelascoA la Responsable del Área Trabajos Finales de Graduación
Dip. Ana Porta

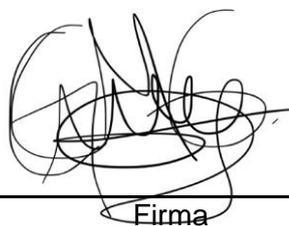
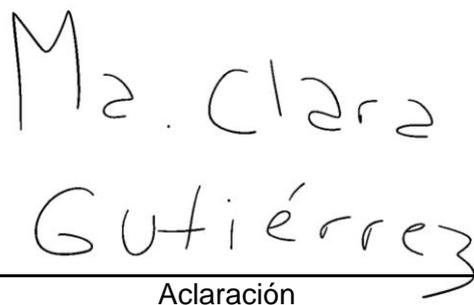
De mi mayor consideración:

El que suscribe estudiante de la Licenciatura/Carrera en **Psicología**, Apellido__ **Gutiérrez** __ Nombre__ **María Clara** __DNI__ **38 109 947** __LEG.__ **PSI02584** __; se dirige a Ud. a los efectos de solicitarle tenga a bien recibir esta nota como anexo de la presentación de mi proyecto para Trabajo Final de Graduación.

De acuerdo con lo establecido por el Ministerio de Educación de la Nación, declaro en esta nota que el proyecto del Trabajo Final de Graduación realizado y presentado para su evaluación y corrección, es copia fiel de la producción original de quién suscribe.

Así mismo, declaro en la presente que el contenido total que el trabajo contempla es de autoría propia y respeta el formato de cita APA adoptado por la Institución.

Estando de pleno conocimiento de las sanciones dispuestas para los casos de copia dudosa y/o plagio por el Reglamento Institucional


Firma
AclaraciónMail personal: _____ **maclara.gutierrez@gmail.com** _____Teléfono celular personal: _____ **+54 358 4184833** _____**Nota: no alterar el texto de la carta que suscribe**

Referencias:

MTD: Modalidad Tutorial a Distancia – ED: Educación a Distancia

MP: Modalidad Presencial – MS: Modalidad Senior – MRIV: Modalidad Río Cuarto

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21**

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

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	<i>Gutiérrez María Clara</i>
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	<i>38 109 947</i>
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	Taller de comunicación organizacional para líderes y colaboradores de VisRed Seguros
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	maclara.gutierrez@gmail.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21

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:

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

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

Lugar y fecha: _____



Firma autor-tesista

Ma. Clara
Gutiérrez

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:

_____ certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

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