

I. INTRODUCCIÓN

La comunicación interna constituye uno de los principales campos de acción de las Relaciones Públicas e Institucionales; lograr un sistema de comunicación eficiente dentro de una organización, resulta una meta compartida por diferentes áreas, ya que sus efectos benefician a la institución en su conjunto; el desempeño eficaz de los miembros, es el factor clave para el éxito de cualquier entidad. Estos conceptos son los preceptos básicos que dieron origen al presente proyecto de aplicación profesional. En este trabajo, se abordará desde las Relaciones Públicas e Institucionales la problemática de la comunicación interna en una cooperativa del interior de la provincia de Córdoba: Sudecor, Cooperativa de emprendimientos múltiples, de la ciudad de Bell Ville.

Este caso será presentado como testigo de una idea fuerte que es, que las principales funciones de Recursos Humanos pueden ser utilizadas por las Relaciones Públicas e Institucionales como medios no tradicionales de comunicación interna, en pos de la optimización de ésta.

En una primera instancia, el desarrollo del trabajo se centra en la investigación del tema, siguiendo un diseño metodológico determinado. Este esquema metodológico fue desarrollado teniendo en consideración la existencia de tres elementos principales que actúan como ejes de la investigación; éstos son, las características del sistema de comunicación interna actual de Sudecor, las funciones de Recursos Humanos implementadas en la cooperativa y la percepción del público interno sobre la comunicación de estas actividades;

rodeando a estos pilares de investigación, y como marco de referencia de la situación, se examinan las particularidades del clima organizacional.

A partir de los resultados del análisis de los datos recolectados, y la consecuente interpretación de la situación, se elaboran las tácticas que persigan la solución de las problemáticas detectadas.

Por medio de este proyecto se pretende presentar un plan de acción, aplicable a la cooperativa Sudecor; aunque se procura que las estrategias propuestas, actúen no sólo como tácticas a implementar en este caso particular sino que opere como una actitud para ser adoptada por la dirección de las diferentes organizaciones, y a partir de esto, que sea patrocinada por el trabajo interdisciplinario de las Relaciones Públicas e Institucionales y los Recursos Humanos.

II.TEMA

LA VINCULACIÓN DE LAS RELACIONES PÚBLICAS E INSTITUCIONALES CON LAS PRINCIPALES FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS, PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.

ANÁLISIS DE UN CASO:

COOPERATIVA DE EMPRENDIMIENTOS MÚLTIPLES SUDECOR LITORAL.

III. JUSTIFICACIÓN

En un mundo completamente vertiginoso, en constante cambio y evolución, surgen y resurgen diferentes maneras de organización: Entidades no gubernamentales, Fundaciones pertenecientes a grandes empresas, diferentes tipos de Sociedades, Clubes que representan intereses de grande grupos de personas y, entre estas formas de agruparse, renacen las cooperativas, como respuesta o modo de enfrentar problemas económicos coyunturales que afectan a toda la Argentina.

Pero más allá de la estructura que se adopte, o la denominación que se le adjudique, todas las Organizaciones comparten la necesidad de contar con miembros que estén convencidos de la misión, los objetivos y las actividades de la institución de la cual forma parte. Consecuente con esto y sin ser ajena a los nuevos escenarios, "...la gestión de las organizaciones no sólo ha evolucionado sino que también se ha humanizado. El factor humano es cada vez más reconocido como el centro de cualquier empresa..."¹

Paulatinamente, se va acentuando la tendencia que remarca la importancia de "...establecer y mantener la buena voluntad y la comprensión entre la organización y sus públicos..."²; en este caso el público interno, el cual debería

¹ PARDO, Carlos, TOBAR, Federico, *Organizaciones solidarias*, Buenos Aires, Lugar editorial, 2001. p.74

² HARRISON, Shirley, *Relaciones Públicas*, Madrid, Thompson-Learning, 2002, p.2

conocer y comprometerse con las actividades y la esencia misma de la Institución de la cual forman parte.

Promover actitudes favorables de los empleados hacia la compañía, por medio de una cuidada planificación de las relaciones que se establecen entre los directivos y los empleados, y su recíproca comunicación, es lo que, tal como lo afirma Ríos Szalay³, se persigue por medio de la gestión de las Relaciones Públicas Internas.

“Las Relaciones Públicas Internas no difieren en sus fines de las generales; se trata de lograr que toda la gente que pertenece a la entidad se sienta a gusto e identificada con ella. Esta actitud del personal tiene una notable repercusión en las Relaciones Públicas Externas...”⁴

Las interacciones que tienen lugar en el interior de la organización, entre sus miembros, pueden ser de diferente naturaleza. Entendiendo esto, y que en muchas oportunidades los actos hablan más que las palabras, las Relaciones Públicas Internas no se acotan a la comunicación con el personal sino que “...tienen un campo muy extendido; abarcan, en definitiva, todo cuanto anime a los empleados a contribuir al máximo de productividad y prosperidad para la empresa...”⁵

Analizando la realidad de cada organización, es posible identificar interminables vínculos entre el directorio y sus empleados. Uno de estos nexos, posiblemente los más repetidos e inevitables, sean las actividades desarrolladas por el área de Recursos Humanos. Dentro de estas funciones, las que suponen más contacto con el personal son: reclutamiento interno, selección, inducción, capacitación y administración de remuneraciones.

Por medio de estas tareas, la empresa transmite innumerables mensajes, los cuales generalmente no se encuentran identificados y, menos aún, planificados. Teniendo en cuenta lo anterior y que, al no consistir en un canal de comunicación reconocido como tal, los receptores se encuentran “indefensos”, y hasta vulnerables, para absorber toda la información que la organización crea necesario transmitir, es que las funciones de Recursos Humanos se convierten en herramientas de valiosa importancia para ser aprovechadas con fines comunicacionales.

En el caso propuesto para el proyecto de aplicación profesional, haciendo referencia a la Cooperativa Sudecor, se cuenta con un departamento de

³ RÍOS SZALAY, Jorge, Relaciones Públicas, México, Editorial Trillas.

⁴ MERCADO, Salvador, *Relaciones Públicas Aplicadas*, México, Thompson-Learning, 2002. p. 100

⁵ IBIDEM 4

personal; por lo que las actividades de esta área son realizadas por profesionales dependientes de esta Organización, lo cual también, confiere a las funciones de Recursos Humanos un carácter más periódico y planificado.

Como en tantas Instituciones, y respondiendo a la naturaleza misma de las agrupaciones humanas, en Sudecor se persigue la comprensión de su misión por parte de sus miembros y la colaboración de ellos para con los planes institucionales de la Entidad.

Esta actitud, en base a lo expuesto con anterioridad, puede ser perseguida por medio de la cuidada planificación de los contactos establecidos entre la dirección y el público interno; y entre estos, se reconocen a los procedimientos de Recursos Humanos como importantes situaciones comunicacionales.

Destacando que las técnicas de Recursos Humanos son implementadas por el departamento de personal, pero considerando que por medio de ellas se logra el apoyo y la buena voluntad, lejos de administrarlas, las Relaciones Públicas e Institucionales analizan y planifican la comunicación que reviste a estas actividades, para sistematizarlas como canales no tradicionales de comunicación interna.

Para concluir, y a pesar de no constituir un objeto directo de estudio en esta etapa del proyecto, vale remarcar la incidencia que tienen las actitudes positivas del público interno sobre un objetivo perseguido generalmente por las organizaciones y, puntualmente, por las Relaciones Públicas e Institucionales: el logro de una imagen favorable proyectada desde el interior de la Institución y la generación de vínculos fuertes entre ésta y sus diferentes públicos.

IV. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

IV | 1. OBJETIVO GENERAL

Investigar sobre la gestión de la comunicación interna en Sudecor y su relación con las principales funciones de Recursos Humanos.

IV | 2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer la manera en que se gestiona la comunicación interna en Sudecor.
- Indagar sobre la planificación e implementación de las principales funciones de Recursos Humanos que realiza la Cooperativa SUDECOR LITORAL.
- Explorar la percepción del público interno de Sudecor, respecto al desarrollo comunicacional de las técnicas de Recursos Humanos implementadas por la Cooperativa.

V. ANTECEDENTES

"Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada"⁶

A pesar de encontrar origen en la antigüedad, las cooperativas cobran relevancia en la actualidad; se manifiestan como una forma alternativa de aunar esfuerzos y hacer frente a situaciones adversas.

Lo interesante es saber que el cooperativismo trasciende fronteras, no agota sus objetivos en el desarrollo industrial y supone la comprensión de un cuerpo de principio y valores que condicionan y orienta la vida de una cooperativa y sus miembros.

V | 1. EL COOPERATIVISMO... UN ASUNTO DE TRASCENDENCIA GLOBAL

Globalización, capitalismo salvaje, mercados monopolizados, mayor desigualdad en la distribución de las riquezas, son algunos de los fenómenos que caracterizan la realidad actual. Y aunque parezca poco coherente a las características de las situaciones antes mencionadas, el cooperativismo resurge como forma de apaliar o disminuir las consecuencias negativas de dichos acontecimientos.

⁶ MORA, Alberto, www.cambiocultural.com.ar/opinion/correo81.htm

“El cooperativismo es un modelo social y económico clave dentro de los nuevos procesos de globalización. Para alcanzar niveles competitivos en el mercado global, los dirigentes, funcionarios, trabajadores y asociados deben establecer su visión social por medio de los valores y principios cooperativos.”⁷

Las cooperativas han exaltado su papel a nivel global, actuando, especialmente, en los países menos desarrollados, en pos de lograr “...la creación de empleo, la erradicación de la pobreza, tanto en su aspecto cuantitativo como en el cualitativo, y, por tanto, la generación de actividad y crecimiento económico, dado que la sociedad cooperativa ha demostrado ser una figura idónea para vehicular las iniciativas empresariales del emprendedor colectivo...”⁸

V | 2. CADA VEZ MÁS RELEVANCIA PARA LAS COOPERATIVAS EN ARGENTINA

Desde hace ya muchos años, en Argentina son populares las cooperativas. Durante fines de la década del '70 y principios del '80 estas corporaciones fueron reconocidas como la respuesta al proceso de desindustrialización; Después de la crisis, que el país atravesó en el 2001, estas organizaciones han adquirido mayor relevancia y se han convertido en una manera repetida de hacer frente a los problemas sociales y económicos. Las agrupaciones de origen cooperativistas, en muchas oportunidades cumplen funciones que el Estado ha descuidado o desarrolla actividades de manera racional cuando las mismas eran desenvueltas “vorazmente” por el sector privado.

“Adhesión voluntaria y abierta, control democrático, participación económica de los asociados, autonomía e independencia, educación, capacitación e información, cooperación entre cooperativas y preocupación por la comunidad”⁹ son los principios cooperativos; estos sientan las bases para el funcionamiento de estas agrupaciones y son, precisamente, la explicación acerca de su importancia en nuestro país y en este momento, ya que definen su carácter solidario, participativo y social. Además, si se tiene en cuenta que dentro de su razón de ser, las cooperativas “...priorizan el mercado interno al externo y los recursos nacionales... brindando condiciones para el desarrollo y cohesión de las economías locales y regionales, facilitando el aprovechamiento de

⁷ IBIDEM 6

⁸ Organización Internacional del Trabajo, www.ilo.org/public/spanish/index.htm

⁹ www.cocofa.org.ar/quienessomos.htm

oportunidades...”¹⁰ es posible entender porque estas organizaciones son adoptadas para enfrentar situaciones económicas de adversidad de todo un país.

Ante el propósito de comprender la prosperidad en la cantidad y el estado de las cooperativas en la Argentina, basta con revisar el listado de las más importantes de estas agrupaciones en el país:

- Fecovita y TAC (vinos y transportes Mendoza)
- Campo Herrera (azúcar Tucumán)
- Almacenamiento de cereales y oleaginosas (ACA, FAA, Faca, AFA)
- Viviendas económicas (Cooperativa Horizonte)
- Diarios (Comercio y Justicia, El Diario de Villa María)
- Coovaeco (turismo)
- Milkaut, Sancor, Manfrey, Arroyo Algodón, Arroyo Cabral (lácteos)
- Cristalerías y Tractores (Córdoba)
- Generación de energía, agua potable y servicios sanitarios, energía eléctrica, telefonías, gas, pavimentación y alcantarillado, mediante cooperativas a cargo de su gestión, en toda la geografía nacional

Y tantas más, son realidades palpables que acreditan sustantivamente a la industria cooperativa argentina.¹¹

V | 3. CÓRDOBA: UNA PROVINCIA COOPERATIVA

Coherentemente a su trayectoria, como provincia reconocida por su actividad productiva y comercial, Córdoba se alinea entre las provincias que cuentan con mayores cooperativas.

Cubriendo las necesidades de personas de diferentes regiones y la actividad de variados rubros, se pueden identificar como las cooperativas más significativas de Córdoba a las siguientes:

- **En Río Tercero:** cooperativa de servicios públicos.

¹⁰ BERTOSSI, Roberto, “Cooperativas en la marcha del crecimiento”, www.lavozdelinterior.com/nota.asp?nrc=313700

¹¹ IBIDEM 9

- **En Villa Dolores:** Cemdo provee de servicios públicos, sepelio, ambulancia, enfermería, seguros de vida, servicio de Internet, una radio, un canal de cable, una revista, servicio de video cable y telefonía.
- **La Paquita:** Cooperativa de servicios eléctrico, telefonía y mutual.
- **Oncativo:** Cooperativa de prestación de servicios públicos, ambulancia, transporte interurbano de pacientes, sepelio, un banco de sangre, un centro de educación a distancia, servicio de Internet y un cementerio.
- **Hernando:** Cooperativa de energía eléctrica, venta de gas envasado y natural, sepelio, cementerio, televisión por cable y telefonía.
- **Bell Ville:** Cooperativa de emprendimientos múltiples Sudecor Litoral.

Además, resulta importante destacar la existencia de agrupaciones representativas de cooperativas cordobesas, como es el caso de la “Federación de Cooperativas Eléctrica y de Obras y Servicios Públicos Ltda.. de la Provincia de Córdoba –FECECOR–”

V | 4. SUDECOR: UNA COOPERATIVA CON HISTORIA

Sudecor nace en Bell Ville, con origen cooperativo, en el año 1965 como caja de crédito, para convertirse más tarde (1979) en el Banco Sudecor cooperativa limitada.

Años después y con una vasta trayectoria, el Banco se convierte, en 1992, en Sudecor Litoral cooperativa limitada, designación que utiliza hasta años más tarde, cuando adquiere su denominación actual: “cooperativa de emprendimientos múltiples”, modificando y ampliando su objetivo societario.

Si bien su actividad principal es la **crediticia**, por medio de la **tarjeta de crédito Leal** –la cual tiene ocho sucursales en las provincias de Córdoba y Santa Fe–, en los últimos años inició una fuerte reconversión hacia otros servicios de distinta índole:

- **2002: Supermercados.** Los cuales compiten directamente con la cadena nacional “Disco”. La adquisición de cuatro bocas en Bell Ville permitió consolidarse como protagonista en la mayor parte del mercado del rubro, ofreciendo grandes ventajas al público. Además en pos de colaborar al desarrollo de la región, actúa como regulador de precios y canal de venta para la industria alimentaria regional.

- 2003: **Telefonía.** Acentuando la intención de diversificación, pero atentos a no generar competencia a empresas locales, y teniendo en cuenta la insatisfacción que este servicio provocaba en los usuarios, la cooperativa consiguió la licencia para prestar el servicio de telefonía básica.

- 2004: **Producción agropecuaria.** Más 17 mil hectáreas de campo para la explotación agrícola y ganadera, donde se cuenta con vasto número de personal capacitado.

- 2004: **Cereales.** A partir de la adquisición de una planta de acopio en Villa María, la Cooperativa comenzó a brindar el servicio de acopio, acondicionamiento de granos, fletes y comisiones, y asesoramiento técnico.

Todas las actividades desarrolladas por Sudecor, más allá de generar activos, responden a principios básicos del cooperativismo, como es el incentivar el desarrollo de la región, apostando a la industria de la zona, y trabajar para desenvolver tareas de calidad que cubran las necesidades de los usuarios, cumpliendo con el compromiso de mantener satisfecho al mercado.

Los servicios prestados en los diferentes rubros, son recibidos por más de 26.000 socios y proporcionado por poco más de 200 personas que conforman Sudecor. La cooperativa cuenta con la casa central y administración en la ciudad de Bell Ville, en donde se encuentran mas desarrolladas todas sus actividades, contando con una presencia muy fuerte; aunque también se desenvuelve, en sus diferentes acciones, en otras localidades, como Villa María, Rosario, Gálvez, Río III, Río IV, Sunchales y Rafaela.

Los miembros de la cooperativa son representados por:

- **Consejo de administración:** "...Elegido por la asamblea con la periodicidad, forma y número previsto en el estatuto. Los consejeros deben ser asociados y no menos de tres."¹²

Principales miembros: Presidente: Cr. Horacio Gonzáles

Vicepresidente: Dr. Jorge Alberto Recchia

- **Gerentes:** "...a quienes se puede encomendar las funciones ejecutivas de la administración."¹³

¹² Ley de cooperativas. Ley N° 20.337, Art. 63, Cap. VII,

¹³ IBIDEM, Art. 72, Cap. VII

Principales ejecutivos: Gerente General: Osvaldo Schiavetti.

Gerente Administrativo: Jorge Fardin

Gerente Comercial: Juan Devalle

Entre las más significativas actividades, en base a las cuales se estructura la cooperativa, se encuentran: Control presupuestario, organización y métodos, préstamos y servicios, control de calidad, marketing, Finanzas, Auditoría interna, y desde hace tres meses se suma Recursos Humanos como un departamento, demostrando la importancia asignada a este factor.

Desde el área de personal, se realizan las actividades propias de Recursos Humanos (como es selección, capacitación, remuneraciones, desvinculación) y se emiten los mensajes relacionados con las acciones desarrolladas por el departamento.

En el marco de la comunicación con el personal, se identifican como principales canales formales a las circulares y la revista interna; además resulta de gran importancia la información, por parte del área de Recursos Humanos y de Normas y procedimientos, de la normativa de designaciones y procedimientos.

La Cooperativa Sudecor presenta rasgos de excelencia empresarial, como son la orientación a las personas y la fortaleza de la cultura organizacional, pero a diferencia de otras compañías, estas características son parte de su origen cooperativista, ya que se trata de "...una forma asociativa marcadamente personalista, donde el factor humano prima sobre el factor capital...con un claro esquema de valores ampliamente compartidos y aceptados... que definen y orientan el comportamiento de los cooperativistas, a título individual y colectivo."¹⁴

¹⁴ BERTOSSI, Roberto, El cooperativismo y la realidad económico-social argentina, www.bioetica.org/colab13.htm

VI. MARCO TEÓRICO

VI | 1. RELACIONES PÚBLICAS E INSTITUCIONALES: UNA PERSPECTIVA INTERNA

"Las Relaciones Públicas son una *función directiva* de carácter continuativo y organizado, por medio de la cual organizaciones e instituciones públicas y privadas tratan de conquistar y mantener la *comprensión, la simpatía y el apoyo* de aquellos públicos con los que están o deberán estar vinculados a través de la evaluación de la opinión pública sobre la obra propia, a fin de concordar en todo lo posible las orientaciones y procedimientos propios y obtener por medio de una *información amplia y difundida*, una *cooperación productiva* y una realización más eficaz de los *intereses comunes*"¹⁵

En esta definición se destacan los tres pilares básicos de las Relaciones Públicas:

- Por un lado, la administración. Tal como lo expresa la IPRA, las Relaciones Públicas constituyen una función directiva. Además son una herramienta de gestión, ya que contribuyen en la "...toma de decisiones de la

¹⁵ Internacional Public Relation Association (citada por www.rrppnet.com.ar/intrrpp.htm)

organización. Es decir, en la secuencia, ordenada y racional en la cual deben ser planteadas y resueltas sus decisiones.”¹⁶

- Por otra parte, aparece la comunicación, como el medio, por el cual es posible llegar al propósito planteado. Se habla de información clara, amplia; de demostrar apertura por parte de la organización tanto para emitir datos desde ella, como para recibir los que son enviados desde los diferentes públicos.

- Por último, y el aspecto que más interesa para el tema planteado, las Relaciones Públicas persiguen la modificación del comportamiento de las personas. Utilizando conceptos de las ciencias sociales, se plantean como propósitos el logro de la buena voluntad, la comprensión, cooperación, apoyo, entre otras actitudes de los públicos.

Tal como lo plantea la IPRA (International Public Relation Association), las Relaciones Públicas persiguen influir en aquellos públicos con los que la institución está, o debería estar, vinculada; hablamos de conjuntos de personas ajenos-externos o componentes-internos, de la institución. Al nombrar el público interno se hace referencia a “...aquel que consta de personas que ya están conectadas con la organización y con quienes la organización se comunica normalmente en la rutina ordinaria de trabajo”¹⁷.

Partiendo de la idea de que, es justamente el público interno el que más se relaciona con la corporación, el que posee mayor influencia en los resultados de sus acciones y que, como lo plantea Rios Szalay, es importantísimo transmisor de la imagen de la organización hacia otros públicos, a quienes lógicamente transmitirá la misma imagen que él reciba, es que aparece una rama especializada de las Relaciones Públicas, dedicadas específicamente a “...conseguir actitudes favorables de los empleados hacia la compañía, por medio de una cuidada planificación de las relaciones que se establecen entre los directivos y los empleados, y su recíproca comunicación...”¹⁸, y a pesar de concentrarse solo en el público interno, “...abarca un campo extremadamente amplio...abarca casi todo lo que estimula a los empleados a aportar su máxima productividad y prosperidad a la compañía...”¹⁹

Esta rama, llamada Relaciones Públicas Internas, comparte sus fines últimos con las Relaciones Públicas externas; sólo que a diferencia de éstas, las

¹⁶ PARDO, Carlos y Federico TOBAR, *Organizaciones solidarias*, Buenos Aires, Lugar editorial, 2001, pp.74-78

¹⁷ MARSTON, John, *Relaciones Públicas modernas*, Mc Graw Hill, Méjico, 1990, p.22

¹⁸ RIOS SZALAY, Jorge, *Relaciones Públicas*, Méjico, Editorial Trillas, 1992, p.21

¹⁹ BLACK, Sam, *Relaciones Públicas—Un factor clave de gestión—*, colección Esade, Barcelona, 1991, p.169

primeras centran su atención en el público interno, intentando que los miembros de la entidad estén satisfecho y se identifique con la organización. Estas actitudes positivas el personal, influyen notablemente a nivel externo.

Además, tanto las Relaciones Públicas Internas como Externas encuentran campo de acción en todo tipo de organizaciones, desde las privadas, hasta las públicas, pasando por Fundaciones, Instituciones estatales, Clubes... y entre estas, una forma cada vez mas importante de agruparse: las Cooperativas.

Estas son "asociaciones autónomas de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada"²⁰.

Sobre estas organizaciones es necesario detenerse y resaltar el papel fundamental que desempeñan sus miembros, ya que como lo afirma un estudioso del cooperativismo, Roberto Bertossi, la autenticidad de estas instituciones "...depende de la participación efectiva de sus asociados y de una conducta basada en los valores cooperativos"²¹.

Mantener informados y comprometidos a los integrantes de estas agrupaciones, para que contribuyan y estén convencidos con el propósito institucional, resulta fundamental para el éxito corporativo y, no cabe dudas, que se puede convertir en el objetivo de un plan de intervención de las Relaciones Públicas Internas.

VI | 2. LAS PERSONAS EN EL ÁMBITO ORGANIZACIONAL

"Una organización es un conjunto de interacciones sociales, cuya mediación esta ejercida por interacciones comunicativas que son la base de procesos que persiguen una coordinación entre trabajadores o entre trabajadores y público externo, en torno a relaciones, valores, actividades que los comprometen en su calidad de interlocutores sociales – agentes sociales"²²

Comenzar a resaltar el protagonismo del factor humano en las definiciones de Organización, es el primer paso para considerar que "...el ser humano

²⁰ MORA, Alberto, Responsabilidad social de las cooperativas, www.cambiocultural.com.ar/opinion/corro81.htm

²¹ BERTOSSI, Roberto, Participación y Ausentismo de los asociados en las cooperativas Argentinas, www.cambiocultural.com.ar/opinion/correo85.htm

²² PAEZ, Lilian, *Guía de Comunicación II*, Instituto Universitario Aeronáutico, Córdoba, Argentina, p.16

constituye el nervio motor de toda organización..."²³ y para emprender acciones, desde la dirección, que conduzcan a proteger, informar y motivar, a los miembros de las instituciones.

Antes de iniciarse en acciones que involucren al público interno, resulta fundamental reconocer que "...las organizaciones representan el contexto donde hombres y mujeres pasan -y en función del cual viven- una altísima proporción de su existencia, por lo que la significación social de la interacción ser humano-organización adquiere también un valor relevantísimo..."²⁴. Es por esto, y por la recíproca e importante influencia entre estos actores, que la satisfacción de las personas en su trabajo se ha convertido en un factor clave para la salud organizacional.

"El hecho de pertenecer o no a una compañía es una cuestión de acuerdos mutuos y declaraciones compartidas... La forma en que los miembros de una empresa manejan sus compromisos conversacionales define tanto las responsabilidades que les atañen a cada uno, como las respectivas identidades dentro de la organización"²⁵

Solo teniendo presente la complejidad de la interacción ser humano – organización, y la influencia de los procesos comunicacionales producidos entre estos actores, es que las Relaciones Públicas Internas podrán conseguir modificar los comportamientos de los miembros en el ámbito organizacional.

VI | 3. EL COMPROMISO DEL PÚBLICO INTERNO POR MEDIO DE LA COMUNICACIÓN

"La comunicación es el proceso de intercambio que genera, mantiene y/o modifica sentimientos, habilidades, conocimiento y actitudes, entre las personas, integrando y organizando las capacidades y potencialidades humanas."²⁶

Inspirado en la vía sistémica, se desarrolla alrededor de la Escuela de Palo Alto, la idea de que la comunicación es un proceso social continuo, que comprende diferentes comportamientos, "... El valor de la comunicación humana deriva del valor de los mensajes comportamentales que adquieren un sentido

²³ SOLANA, Ricardo, *Administración de organizaciones*, Ed. Interoceánicas, Buenos Aires, 1993, p.13

²⁴ IBIDEM 23, pp.21-23

²⁵ GRINSTEIN, Cesar, disertación en 1º congreso de Recursos Humanos, Córdoba, 6 de mayo de 2005.

²⁶ PAEZ, Lilian, *Guía de comunicación I*, Instituto Universitario Aeronáutico, Córdoba, Argentina, p.29

situado en su contexto, así como en las modalidades de la interacción...”²⁷. Esta definición da cuenta de que la comunicación no es un conjunto de actos aislados, además existen diferentes comportamientos que comunican por sí solos; las Relaciones Públicas pueden prever estas situaciones y, en repetidos casos, planificar los mensajes que, por medio de estas actividades, se transmitirán.

En el ámbito organizacional, más precisamente en el nivel interno, las Relaciones Públicas e Institucionales, analizan los diferentes vínculos entre los actores del público interno e intentan optimizarlos, utilizando como herramienta a la comunicación interna, “...por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización...”²⁸

La posibilidad de desempeñar las tareas diarias en un ámbito laboral en donde predomine la confianza, respeto y credibilidad, es un propósito ampliamente perseguido por las organizaciones.

“...Para consolidar la credibilidad de las organizaciones, la gerencia debe ser transparente en la información, de manera que los empleados puedan preguntar y determinar si se les está diciendo la verdad o no... Para consolidar el compromiso y la cooperación de los miembros, la gerencia debe ser transparente en la información, de manera que los empleados puedan preguntar y determinar si se les está diciendo la verdad o no...En todos los casos... la transformación de una empresa en un buen lugar para trabajar, comienza con una gerencia que mejora su comunicación con los empleados, para aumentar su credibilidad...”²⁹

La importancia de la comunicación en cualquier organización, no radica en ser un instrumento que está siempre al servicio de la dirección para conseguir que el personal acepte sus planteamientos, sino por ser un elemento integrador fundamental del sistema organizacional.

Comunicar y actuar consecuentemente, tener presente constantemente la idea de que cada miembro es una pieza clave de la organización y transmitir esa idea al público interno, son las herramientas más efectivas que tienen las Relaciones Públicas Internas para aumentar la credibilidad de quienes componen una organización. Solo a partir de esto, será posible alcanzar la confianza, que es lo que “...engrasa las ruedas de la carreta del éxito... Sin confianza, el trabajo se resiente... cuando los empleados desconfían, gastan mucho tiempo y energía

²⁷ FISHER, Gustave, *Psicología Social –Conceptos Fundamentales–*, Nancea Ediciones, Madrid, 1990, P.129

²⁸ LEONARDO SAYAGO, portal de estudiantes de RR.HH
(www.geopolis.com.ar/recursos/documentos/fulldocs/ger/invcomunorga.htm)

²⁹ LEVERING, suplemento económico, Clarín, 24 de octubre de 2004

tratando de protegerse. Tienen miedo, y el miedo quiebra la comunicación. Y es entonces cuando la colaboración se vuelve imposible...”³⁰

Tal como se sostiene en el texto *Más allá de la comunicación*³¹, la finalidad inmediata y primordial de la comunicación interna, es conseguir que los trabajadores conozcan y, sobre todo, acepten las políticas y directrices de la empresa. Con ello se pretende conseguir dos objetivos básicos:

- Reducir la conflictividad laboral
- Incrementar la productividad y la eficacia del funcionamiento de la empresa.

La situación, en la que el personal desarrolle sus actividades eficientemente y en un clima laboral favorable, constituiría el escenario perseguido desde las Relaciones Públicas Internas, en pos de sentar bases sólidas para el fomento del compromiso del público interno con respecto a la organización de la cual forman parte.

“...Las comunicaciones internas colaboran a crear compromiso de parte de sus integrantes...Se trata de poner a disposición de los empleados aquella información que puede ser de utilidad para su gestión y favorecer la participación...”³²

VI | 4. LAS FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN INTERNA

“...Para conseguir la comprensión mutua sobre los objetivos de los programas de comunicación resulta esencial adoptar el estilo correcto. En 1989, la organización británica Royal Mail Letters intentó mejorar sus comunicaciones con su mano de obra, refinando el proceso actual de información a los equipos, por medio de reuniones con los directivos. Pero, aunque la dirección consideraba que estos informes constituían una forma de divulgar información, el personal lo consideraba como una consulta que pretendía hacer que los trabajadores participaran... esta situación produjo conflictos y mal clima de trabajo...”³³

Como se observa en la anterior cita, en muchas oportunidades no basta con una actitud favorable del directorio en cuanto al fomento de la comunicación

³⁰ www.mercado.com.ar

³¹ ELIAS, Joan y José MASCARAY, *“Mas allá de la comunicación interna –la intracomunicación”*, Gestión 2000, Barcelona, 1998, p.54.

³² www.arearh.com

³³ HARRISON, Shirley, *Relaciones Públicas*, Madrid, Thomson Editores, 2002, p.144

interna. Siempre resulta necesario analizar la situación y diagnosticar, trazando un mapa lo más claro posible sobre las características de la estructura y las relaciones que se establecen internamente en la organización. Recién después de la interpretación de este diagrama de situación, se consigue estar en condiciones de tomar decisiones, más probablemente correctas; una de estas, tal vez la más relevante, es la selección de los canales o medios más adecuados, según las características del público interno. "... Frecuentemente no se considera adecuadamente el impacto de la elección del medio con relación a la efectividad de la comunicación. Sin embargo, la elección del medio apropiado puede tener un gran impacto en la eficiencia de la comunicación..."³⁴

¿Y que es un canal de comunicación? "...es el medio que se utiliza para transmitir un mensaje, el camino o instrumento por donde viaja y que conecta a la fuente con el receptor..."³⁵

Las Relaciones Públicas Internas, identifican los contactos que tienen lugar dentro de la organización entre su dirección y los demás miembros y evalúan los aspectos comunicacionales de estas conexiones. Realizando esta actividad de análisis y teniendo como base un bagaje de conocimientos teóricos, propios de la disciplina, es posible comprobar que las principales funciones de la administración de Recursos Humanos, aquellas que suponen un contacto directo entre la cúpula de la institución y el resto de ésta, cuentan con las características de un medio de comunicación. Esto es así ya que, estas técnicas resultan caminos por los cuales viajan mensajes desde un emisor a un receptor; además, el feedback puede ser inmediato.

Los contactos promovidos por las funciones de Recursos Humanos, desde el momento de atracción de candidatos ante vacantes de la organización, las mismas entrevistas de selección e inducción, atravesando los programas de capacitación y la administración de remuneraciones, son momentos importantes de comunicación, que además van proporcionando elementos para que el público interno vaya formando una imagen de la organización, la cual proyectará hacia el exterior.

Para comprender, más en profundidad, sobre las funciones de la administración de personal, Chiavenato³⁶ presenta a las actividades de Recursos

³⁴ GIBSON, James, Ivancevich, John, Donnelly, James, "Las organizaciones – Comportamiento, estructura y procesos", Mc Graw Hill Interamericana, Santiago de Chile, 2001, p.448

³⁵ HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto, citado por FERNANDEZ COLLADO, Carlos, "*La comunicación en las organizaciones*", Ed. Trillas, Méjico, 1999, p.246

³⁶ CHIAVENATO, Adalberto, "*Administración de Recursos Humanos*", Mc Graw Hill Interamericana S.A, Colombia, 1996

Humanos como un gran sistema, conformado por otros subsistemas, compuestos por actividades específicas; de éstas, se destacan y se explican sólo las que son realizadas con mayor periodicidad y, especialmente, las que significan mayor contacto entre la dirección y el público interno de la entidad. Para conocer más acerca de estas funciones se tomaron en consideración apreciaciones del libro de administración de recursos humanos –enfoque latinoamericano³⁷, conceptos de Martha Alles³⁸ y Luis Puchol³⁹.

SUBSISTEMA DE PREVISIÓN:

- **Planificación y Proyección de Personal**
- **Análisis de puestos**

SUBSISTEMA DE PROVISIÓN:

- **Reclutamiento**

Es el proceso por el que se trata de conseguir una cantidad suficiente de candidatos que, en principio, reúnan las condiciones que afloraron en el estudio de necesidades y en la ficha profesiográfica.

Este proceso puede realizarse a nivel interno o externo, siendo el reclutamiento interno la actividad, generalmente, recomendada para llevar a cabo en una primera instancia; la razón principal de esto, es de tipo motivacional. En efecto, la promoción interna es uno de los mejores medios de motivación del personal, ya que no solo es un premio para los mejores, sino también para aquellos que no han sido promovidos en una determinada ocasión, sirve para que vivencien que en aquella empresa existen posibilidades de ascenso para los mejores.

- **Selección**

El objetivo de esta actividad es escoger a la persona adecuada para el puesto adecuado. En otras palabras, seleccionar, de los candidatos reclutados, aquel que garantice mantener y aumentar la eficiencia y el desempeño personal.

³⁷ DESSLER, Gary y Ricardo VARELA, *“Administración de recursos humanos – enfoque latinoamericano-”*, Pearson – Prentice Hall, Méjico, 2004

³⁸ ALLES, Martha, *“Dirección estratégica de recursos humanos –gestión por competencias-”*, Granica, Buenos Aires, 2004

³⁹ PUCHOL, Luis, *“Dirección y gestión de recursos humanos”*, Diaz de Santos, Madrid, 2003

Este proceso está compuesto por diferentes actividades y pruebas, que permiten al seleccionador conocer más a los candidatos y así, poder ir eliminando aquellas personas no idóneas. Entre las acciones que supone el proceso de selección, la entrevista es tal vez la más importante; por ser un diálogo que se sostiene con un propósito definido y que permite reconocer lenguaje gestual y otros modos de comunicación, la entrevista se convierte en la herramienta por excelencia, ya que es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto de la vinculación o no de un candidato al puesto.

Justamente por la importancia que reviste, es necesario prestar especial atención a todos los aspectos de este momento. Al realizar este ejercicio, es posible entender que en todas las fases de la entrevista (recepción, establecimiento del rapport, intercambio de información y cierre – despedida) la comunicación es un elemento fundamental, que no debe dejarse librado al azar.

- **Inducción**

Es el plan de acogida y un programa de capacitación técnica, tendientes a enseñarle al nuevo empleado las aptitudes básicas que necesita para desempeñar su trabajo.

Estos programas, generalmente tienen dos objetivos primordiales: informar e integrar; para ayudar al ingresante en, lo que en la jerga de recursos humanos se llama, el “aterrizaje”, o sea a asimilar normas formales e informales, conocer su puesto de trabajo y relacionarse con compañeros, superiores y colaboradores.

“...Los programas formales de orientación generalmente incluyen temas que tienen que ver con la organización en general (misión, políticas, procedimientos, y estructura) y con los requerimientos de las diferentes posiciones (autoridad, obligaciones, procesos) y otros temas personales. El propósito fundamental de estas formas de comunicación es presentar y construir la imagen de la organización, y con ella los valores, creencias, y prácticas que caracterizan la cultura organizacional. Solamente con adecuadas formas de comunicación estratégica interna se podrá asegurar la efectividad de estos programas...”⁴⁰

“...El proceso de selección y reclutamiento, incluyendo la formación de los nuevos empleados, constituye un área importante de las comunicaciones internas. El trato que dan los empleados actuales a los recién contratados, y el

⁴⁰ VARONA, Federico, “*comunicación estratégica interna*”, comunicación interna noticias, www.sjsu.edu, Madrid, junio 1999

sentimiento que pueden tener los empleados potenciales de la organización, influyen en gran medida, sobre el rendimiento de personal...”⁴¹

SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO:

- **Administración de remuneraciones y beneficios**

A diferencia de los conceptos de antaño (sueldo a cambio de trabajo), en la actualidad se reconoce a las compensaciones como una actividad cuya finalidad es atraer, retener y mantener motivados a personas valiosas para desempeñar los puestos de trabajo de las empresas. Así, se demuestra que las remuneraciones son una herramienta estratégica de recursos humanos, no una mera contraprestación por el trabajo realizado.

“...Los programas de compensación y beneficios tales como seguro de salud, seguro de vida, plan de pensiones, y la participación en las ganancias de la empresa, son de vital importancia para los empleados. De ahí que sea responsabilidad de la empresa desarrollar proyectos de comunicación estratégica para que los empleados conozcan y hagan opciones conscientes sobre los programas que tienen a su disposición... Otro aspecto que merece el desarrollo de proyectos de comunicación estratégica interna es de los cambios constantes que experimentan estos programas de compensación y beneficios...”⁴²

Además de ser necesario informar a los empleados sobre las características y actualizaciones de su paquete de compensaciones, el momento del pago de remuneraciones o de entrega de beneficios sociales, puede resultar una situación adecuada para comunicar mensajes determinados. A la hora de decidir si aprovechar este momento o no, es importante evaluar las connotaciones que despierta esta situación en los empleados, y estas, seguramente, estarán estrechamente relacionadas con la satisfacción que demuestre el personal con respecto a su remuneración.

SUBSISTEMA DE DESARROLLO:

- **Capacitación**

“... Auxilia a los miembros de la organización a desempeñarse en su trabajo actual. Sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y

⁴¹ HARRISON, Shirley, *Relaciones Públicas*, Thomson Editores, Madrid, España, 2002. p.146

⁴² IBIDEM 39

pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades..."⁴³ Es justamente eso (los resultados y repercusiones a largo plazo) lo que hace pensar a la capacitación como una herramienta estratégica para la gestión de recursos humanos.

"...Una organización que quiere ayudar a su personal a desarrollarse considerará la formación y desarrollo como una inversión. No debe renunciar a comunicarlo así a sus empleados, de forma que incluya a todos los que puedan participar en un programa de desarrollo personal..."⁴⁴

"...Cuando los equipos aprenden de veras, no solo generan resultados extraordinarios sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez..."⁴⁵

En efecto esta es la idea que, desde la comunicación interna, se debe instalar entre los empleados; ellos deben concientizarse que la capacitación para la organización en una inversión que posibilita el desarrollo de sus miembros, lo cual es indispensable para el crecimiento organizacional.

- Evaluación del desempeño
- Planificación de la carrera profesional
- Desvinculación

SUBSISTEMA DE CONTROL:

- Auditoría en la administración de Recursos Humanos

Habiendo diferenciado y explicado las actividades de Recursos Humanos identificadas como los principales momentos de contacto de la dirección de la organización y sus miembros, es posible interpretar, que estas actividades son, en sí mismas, situaciones comunicacionales.

Desde las Relaciones Públicas Internas se puede optimizar los resultados de las técnicas de Recursos Humanos, por medio de una planificación cuidada de la comunicación de estas actividades.

Además, desde esta disciplina, se pueden aprovechar los contactos entre la dirección y el público interno, promovidos por las funciones de Recursos Humanos, como canales de comunicación interna. Estos nuevos medios no se

⁴³ WHETHER, William y Keith DAVIS, *"Administración de personal y Recursos Humanos"*, Mc. Graw Hill, México, 2000, P.241

⁴⁴ HARRISON, Shirley, *"Relaciones Públicas"*, Madrid, Thomson Editores, 2002, P.146

⁴⁵ SENGE, Peter, *"La quinta disciplina"*, Buenos Aires, Editorial Granica, 1994

encuentran institucionalizados, por lo que difícilmente los receptores muestren resistencias o barreras a recibir algún tipo de información; por el contrario, el público interno se encuentra más indefenso para absorber lo que la organización crea que es necesario comunicar.

La comunicación clara por parte de la entidad, la apertura de sus miembros para recibir la información, y la posibilidad de que los mensajes viajen en todas las direcciones, generan un ambiente mas propicio para la comprensión. Solo con personas que conozcan y entiendan la razón de ser de la Institución, y crean y confíen en ella, es posible fomentar el compromiso.

El compromiso es la base de la acción, y la acción comprometida es un propósito más que buscado por las organizaciones.

Sabiendo esto, y desde su rol como asesor y colaborador de las Instituciones hacia la consecución de sus objetivos, las Relaciones Públicas "...tratan de conquistar y mantener la *comprensión, la simpatía y el apoyo* de aquellos públicos con los que están o deberán estar vinculados..."⁴⁶ para obtener una cooperación productiva y una realización más eficaz de los intereses comunes.

⁴⁶ International Public Relation Association (citada por www.rrppnet.com.ar/fundamentosdelasrrpp.htm)

VII.DISEÑO METODOLÓGICO

En una primera etapa, la investigación llevada a cabo en la Cooperativa Sudecor es de carácter exploratorio, ya que al no contar con suficientes antecedentes del tema abordado, resulta necesario tener una aproximación a los fenómenos que tienen lugar en la organización e identificar posibles relaciones entre estos. A partir de este tipo de estudio es posible sentar las bases para el diseño y aplicación de una investigación descriptiva, que brinde una representación más detallada de la situación actual de la Cooperativa, para, a posteriori, estar en condiciones de delimitar el problema que se presenta desde las Relaciones Públicas e Institucionales.

Para hacer efectiva la recolección de los datos en la primera etapa se realizan entrevistas en profundidad a los gerentes de Recursos Humanos y de Marketing, y se llevan a cabo observaciones abiertas en las tres sucursales de Supermercados Sudecor y en la central en la que funciona el área de telefonía y tarjeta de crédito; en la fase siguiente, y ya en busca de datos cuantitativos, se efectúa una encuesta al público interno, por medio de cuestionarios aplicados a una muestra de 25 empleados, escogidos de entre los 210 que conforman la población, por medio de un criterio no probabilístico por conveniencia.

En las diferentes etapas de investigación, y por medio de los diversos instrumentos, se indaga sobre tres ejes temáticos: planificación e implementación de la comunicación interna, ejecución de las principales funciones de Recursos Humanos y percepción del público interno sobre la manera de comunicar estas actividades; y como marco de referencia de la situación, se analizan también aspectos del clima interno.

VII | 1. FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN

TIPO DE INVESTIGACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> -Exploratoria -Descriptiva
METODOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none"> -Cualitativa -Cuantitativa
TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	<ul style="list-style-type: none"> -Entrevista en profundidad -Observación Abierta -Encuesta
INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	<ul style="list-style-type: none"> -Guía de pautas -Guía de observaciones -Cuestionario
POBLACIÓN	210 empleados de la Coop. Sudecor
TAMAÑO MUESTRAL	25 empleados
CRITERIO MUESTRAL	No probabilística por conveniencia

VII | 2. GUÍA DE PAUTAS DIRIGIDA AL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

COMUNICACIÓN DEL RECLUTAMIENTO INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> -Reclutamiento interno -Planificación de la función -Medios que se utilizan para comunicar el reclutamiento -Objetivos comunicacionales de la función
HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN UTILIZADAS EN LA SELECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> -Planificación e implementación de la función -Personas involucradas en cada etapa -Realización de la entrevista (entrevistador, lugar, etc) -Información que se le brinda al candidato -Notificación de la decisión en cuanto a la contratación -Objetivos comunicacionales de la técnica
LA COMUNICACIÓN EN EL PROCESO DE INDUCCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> -Planificación y detalles de la implementación del proceso -Tiempo de duración y personas involucradas -Finalidad del proceso -Información proporcionada al empleado ingresante -Objetivos comunicacionales
LA COMUNICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> -Planificación e implementación -Finalidad de la capacitación -Personas involucradas -Canales y mensajes sobre la jornada de formación
ASPECTO COMUNICACIONAL DEL PAGO DE REMUNERACIONES	<ul style="list-style-type: none"> -Lugar y forma de pago -Información que acompaña el salario -Satisfacción (supuesta) con respecto a su compensación -Objetivos comunicacionales

CLIMA INTERNO

- Relación entre pares y de empleados con la dirección
- Identificación del empleado con la cooperativa
- Homogeneidad en el clima (considerando los rubros y ubicaciones)
- Actividades para aumentar el sentido de pertenencia o motivación
- Objetivos de la cooperativa con respecto a esta área (motivación, identificación, sentido de pertenencia)
- Evaluación de la satisfacción del empleado

COMUNICACIÓN INTERNA

- Planificación
- Personas involucradas
- Participación de la dirección
- Evaluación de los canales (resultados)

VII | 3. GUÍA DE PAUTAS DIRIGIDA AL GERENTE DE MARKETING

ACTIVIDADES DIRIGIDAS AL PÚBLICO INTERNO

- Tipo de actividades realizadas en el pasado (antes de la creación del área de Recursos Humanos)
- Actividades que se seguirán implementando por marketing y cuales se desarrollaran desde Recursos Humanos
- Finalidades de esas acciones

CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA

- Planificación de la comunicación interna (realizada por mkt)
- Enumeración de canales internos (pasados y presentes)
- Planificación e implementación de los canales (actualmente)
- Medición de la efectividad de los canales
- Participación de la dirección en la planificación de la comunicación
- Retroalimentación (interacción público interno y dirección)
- Relación entre el área de marketing y de Recursos Humanos

ASPECTO COMUNICACIONAL DE LAS FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS

- Provecho de las técnicas de Recursos Humanos para fines comunicacionales
- Planificación de los mensajes transmitir por medio de las actividades de Recursos Humanos

VII | 4. CUESTIONARIO (DIRIGIDO A GERENTE DE RECURSOS HUMANOS Y DE MARKETING)

Canal de comunicación interna:.....(A ser completado por el entrevistado).....

TIPOS DE MENSAJES QUE SE TRANSMITEN POR ESTE MEDIO:

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
FORMALES					
INFORMALES					

FINALIDAD QUE TIENE ESTE CANAL (SEGÚN SU OPINIÓN)

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
IMPARTIR ÓRDENES					
INFORMAR SOBRE NOVEDADES DE LA COOPERATIVA					
MOTIVAR A LOS EMPLEADOS					
FOMENTAR LA INTERACCIÓN DIRECCIÓN- EMPLEADOS					

¿CÓMO CALIFICARÍA A ESTE CANAL SEGÚN SU EFECTIVIDAD?

MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE

VII | 5. CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS MIEMBROS DEL PÚBLICO INTERNO

1- Después de un tiempo de haber comenzado a trabajar en Sudecor ¿Qué pensó acerca de la información, sobre la cooperativa, que recibió durante la entrevista de selección o al ingresar a la organización?

No he recibido información <input type="checkbox"/>	La información fue muy diferente a la realidad <input type="checkbox"/>	La información fue algo diferente a la realidad <input type="checkbox"/>	La Información reflejó la realidad <input type="checkbox"/>
---	---	--	---

2-¿Por qué cree que a Sudecor le interesaría brindar capacitación?

Para que los empleados trabajen mejor y así obtener mayores ganancias <input type="checkbox"/>	Para que las tareas se realicen mejor y así satisfacer más a los clientes <input type="checkbox"/>	Para fomentar el desarrollo personal de los empleados <input type="checkbox"/>	Para contar con personal mas satisfecho y motivado <input type="checkbox"/>
--	--	--	---

3-¿Cómo se entera de los cambios de sueldos o novedades relacionadas a estos?

Me lo informa el jefe de mi sucursal <input type="checkbox"/>	Me lo comunica el gerente de Recursos Humanos <input type="checkbox"/>	Me hacen llegar los datos por medio de las circulares <input type="checkbox"/>	Lo publican en Nosotros por nosotros y lo leo ahí <input type="checkbox"/>	Generalmente, no se informa sobre noticias en los sueldos <input type="checkbox"/>
---	--	--	--	--

4-¿Sudecor informa sobre las novedades de la cooperativa?

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

5-¿Siente que tiene la posibilidad de comunicarse con sus superiores?

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

	Circulares (de Normas y Proced.)					Nosotros por Nosotros				
6- ¿Cuál piensa que es la finalidad de cada canal de comunicación interna que existe en Sudecor?	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Impartir órdenes										
Informar sobre las novedades										
Motivar a los empleados										
Fomentar la interacción entre la dirección y los empleados										

7- ¿Cómo calificaría a estos canales de comunicación interna, según el uso que usted le da para informarse?

	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
CIRCULARES					
REVISTA INTERNA					

VII | 6. GUÍA DE OBSERVACIONES

COMUNICACIÓN INTERNA (CANALES)	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño (estética) - Mensajes que contiene (extensión, lenguaje) - Gestos y reacciones de los receptores
CLIMA INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - Trato entre los compañeros - Comportamiento del empleado ante el superior - Actitud ante la tarea (entusiasmo, desgano, cansancio)
RECLUTAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de comunicaciones sobre reclutamiento interno - Contenido de estos mensajes
SELECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Lugar de la entrevista - Aspecto estético del entrevistador
INDUCCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Material entregado al ingresante - Aspecto del lugar en que se recibe al nuevo empleado - Instalaciones de la cooperativa
CAPACITACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño y contenido de comunicaciones sobre capacitación - Aspecto del lugar donde se realiza la capacitación
REMUNERACIONES	<ul style="list-style-type: none"> - Lugar y forma en que se comunican las novedades referentes a la remuneración

VIII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

VIII | 1. ANÁLISIS DE DATOS (ENTREVISTA AL GERENTE DE PERSONAL, LIC. NESTOR RASELLO)

Después de haber interactuado con el gerente de Recursos Humanos y tras un exhaustivo análisis de la información recogida a partir de la reunión con el Licenciado Rasello, se explicita a continuación la interpretación de los datos aportados por esta persona en la entrevista realizada en el mes de abril de 2005. Durante este encuentro se profundizó sobre el manejo de la comunicación interna, la administración de las principales funciones de Recursos Humanos y sobre el clima organización en general. En esta primera instancia de la investigación, el gerente mostró una actitud de apertura e interés en brindar la información necesaria, aunque, posteriormente el director del área de Recursos Humanos presentó obstáculos, demoras, dichos y desdichos a la hora de la recolección de las opiniones del personal.

A | COMUNICACIÓN DEL RECLUTAMIENTO INTERNO (Y CONSECUENTE PROCESO DE INPLACEMENT)

El área de Recursos Humanos promueve que las vacantes que surgen sean cubiertas por miembros actuales de la cooperativa. Según lo expuesto por el gerente de personal, es factible afirmar que el proceso de búsqueda del candidato más idóneo se realiza de manera “privada”; el departamento de personal identifica los posibles ocupantes del puesto y toma la decisión final, junto al jefe del área en la que se produjo la vacante. Al desarrollarse de esta forma el proceso, no existe una comunicación “pública”, informando sobre el puesto disponible y llamando a los interesados a participar de la selección para el ocupante de la misma.

Después de tomada la decisión, se informa al área en cuestión sobre la transferencia o ascenso producido en la misma. Esta comunicación se realiza vía circular (medio explicado más adelante). Desde el área de Recursos Humanos no se prevé un proceso de inplacement, o sea una planificación de la preparación que necesita el empleado para ocupar el nuevo puesto.

B | HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN UTILIZADAS EN LA SELECCIÓN

La primera fase el proceso de selección, incluida la primera entrevista con el candidato, esta a cargo del área de Recursos Humanos. Una vez preseleccionado un número reducido de posibles ocupantes del puesto, el

contacto posterior es realizado por el jefe de la sección de la vacante, quien es también una persona clave en la decisión de contratación o rechazo.

Las entrevistas iniciales (con el gerente de personal) se realizan, generalmente, en la oficina del entrevistador; salvo las selecciones para sucursales fuera de Bell Ville, en cuyo caso el lugar de encuentro es la filial en cuestión. El gerente de Recursos Humanos hizo hincapié en que, en este tipo de reunión el se recoge información del candidato y le proporciona a éste, datos sobre la manera de trabajar que se comparte en la cooperativa, aspectos particulares del cargo disponible y cuestiones legales y administrativas; o sea, el director de personal remarcó la fuerte tendencia de proporcionar, casi exclusivamente, información sobre el puesto.

Otro aspecto subrayado por el licenciado Rasello es que, en muchas oportunidades, esta fase inicial tiene lugar en el seno del departamento de personal (sin establecer contacto con el candidato), ya que para ciertos puestos, el perfil es tan puntual que no se necesita entrevistar en varias ocasiones a la misma persona, tampoco hacer el proceso con muchos aspirantes.

Más allá de concretarse o no la primera entrevista con el gerente de Recursos Humanos, siempre el candidato se reúne con el responsable del área en que se detectó la vacante, eventualmente junto al director de Personal. Este contacto tiene por objetivo obtener más información sobre el postulante y, principalmente, que el futuro jefe conozca y evalúe aspectos más determinados de la persona, que resultan importantes para el puesto en cuestión.

Esta última entrevista, con el jefe de sección y en oportunidades con el de Recursos Humanos, en muchas ocasiones es aprovechada para comunicar la decisión de la contratación; esto sucede en los casos de perfiles muy desarrollados. Si no ocurre de esta manera, es el gerente de personal el encargado de contactarse con el elegido para comunicarle la decisión favorable; no así en caso de rechazo, en el que no se le informa a quien participó del proceso hasta las últimas instancias, que por determinadas razones no fue elegido en esa oportunidad, dejando abierta la posibilidad de una posibilidad futura.

C | LA COMUNICACIÓN EN EL PROCESO DE INDUCCIÓN

Antes de analizar la información obtenida sobre este tema es importante resaltar que, como lo expresó el Gerente de personal, en la cooperativa Sudecor existen *“...áreas en la que se requiere una capacitación previa por el tipo de productos y en otras se está tratando de hacer los ajustes para que todas las personas se incorporen por un mismo sector, y reciban una inducción...”*

La etapa de ubicación en sí, o sea el proceso de adaptación del individuo al nuevo puesto, empresa y compañeros, en Sudecor se resume a una introducción a la tarea específicamente. En oportunidades, se lleva a cabo por medio de una capacitación y en otras consiste en la instrucción e información sobre la tarea, proporcionada por el jefe de la sección en que se suma el nuevo empleado. Esta es una realidad con proyecto de cambio, según lo que afirmó el sr. Rasello cuando expresaba que *“...la inducción esta fundamentalmente orientada a la tarea. Estamos viendo de modificar eso y llevarlo a la inducción en cuanto a la modalidad de trabajo, las políticas, etc...”*

Antes de llegar al primer contacto con la tarea, el nuevo empleado transita por una etapa preliminar de la inducción, que esta a cargo del área de Recursos Humanos, quien se encarga de que el nuevo empleado complete la información que sea necesaria para la cooperativa, entregue la documentación pertinente y, en ese momento, se fija la fecha de inicio de actividades.

En general, salvo en sucursales fuera de Bell Ville, el ingresante es recibido en el área de Recursos Humanos, por el gerente de personal que le muestra las instalaciones de la empresa y le presenta al responsable del departamento en que desarrollará sus actividades.

D | LA COMUNICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Al comenzar el diálogo sobre el tema, el gerente expresó que *“El plan de capacitación ahora esta en revisión”*

Las capacitaciones que se han realizado en la cooperativa, son jornadas aisladas, especialmente referidas a la atención al público y temas a fines, organizadas por el área de marketing. Estos entrenamientos han sido obligatorios, en horario de trabajo, informados a través de circular al jefe del área, quien se ocupa de comunicárselo a los empleados a quien esta dirigida la formación.

E | ASPECTO COMUNICACIONAL DEL PAGO DE REMUNERACIONES

Al abonarse los sueldos de manera bancarizada, Sudecor no tiene un contacto directo con sus empleados en el momento de la entrega de la remuneración. El momento más estrecho, en relación a esta actividad, tiene lugar cuando se producen modificaciones o alguna alteración; en estos casos, el jefe de sección y el gerente de Recursos Humanos mantienen comunicaciones (recíprocas en forma personal, o por medio de circulares) y, posteriormente, el responsable de área se encarga de informar los cambios a sus empleados.

F | CLIMA INTERNO

El director de Personal afirmó que la relación entre pares en *"amistosa"*, y explicó que esto puede verse optimizado al tratarse de habitantes de una ciudad pequeña en la que todos se conocen entre sí.

Con respecto a los jefes, y teniendo en cuenta que estos también pertenecen a la misma localidad, la relación con los empleados es *"cálida"*, en sus momentos informales y muy respetuosa cuando de trabajo se trata.

G | COMUNICACIÓN INTERNA

Los medios de comunicación interna con los que cuenta la cooperativa son:

- **Circulares:**

Son emitidas por el departamento de normas y procedimientos, el cual recibe información de otras áreas y las distribuye a las diferentes unidades de negocio y sucursales. Es un canal formal, que contiene mensajes concisos y, además, es aprovechado por el área de Recursos Humanos para comunicar sobre los movimientos de personal y hacer llegar informaciones a los jefes de sección.

- **Revista interna**

El Licenciado Rasello explicó que este medio es elaborado y distribuido, desde hace ya mucho tiempo, por el área de marketing.; aclaró que es un canal que contiene, casi exclusivamente, mensajes informales.

- **Intranet**

El Gerente de Recursos Humanos declaró que, la cooperativa cuenta con intranet, aunque no es aprovechada al máximo. Además, afirmó que está en los planes de la cooperativa, extender la utilización de este medio en la organización.

VIII | 2. ANÁLISIS DE DATOS (ENTREVISTA A GERENTE DE MARKETING, LIC. CAROLA PÉREZ SALA)

Durante la entrevista realizada con la directora del área de marketing de Sudecor, se pudo conocer profundamente sobre manejo de la revista interna y las actividades desarrolladas por este departamento, con fines motivacionales, siempre para intentar la unidad entre sucursales y unidades de negocios,

sabiendo las dificultades que presentan la diversidad de actividades y la dispersión geográfica con las que cuenta la Cooperativa.

Analizando el transcurso de la reunión, teniendo en cuenta lo explícitamente declarado por la directora y, principalmente, su comunicación no verbal, es posible interpretar el compromiso de Carola Pérez Sala con la cooperativa y su personal, su orgullo por la revista interna, su interés de desarrollar otras actividades en pro de una mejor calidad de vida laboral; aunque también su enfática personalidad, dejó entrever algunos descontentos, o insatisfacciones, con actividades propias de la gestión del departamento de Recursos humanos.

A | ACTIVIDADES DIRIGIDAS AL PÚBLICO INTERNO

Según las declaraciones de Carola Pérez Sala, el área de marketing, a nivel interno, se encarga de la comunicación y promociones dirigidas a los empleados.

La Gerente de este departamento explicó: *"...Estas promociones son importantes por dos motivos: Primero por que la cooperativa vive haciendo promociones...en las que los empleados no pueden participar nunca. Entonces lo que convocamos, es generar acciones promocionales, en este caso, donde ellos puedan participar, se sientan parte y, cada vez mas sientan este sentido de pertenencia que deberían tener hacia la cooperativa..."*

Este tipo de promociones tienen lugar, especialmente, para fechas alusivas (como el día de la madre, del niño, etc) y se trata, siempre que sea posible, que estas actividades promocionales incluyan la participación de las familias, para lograr un mayor involucramiento de estas con la cooperativa. Como soporte para la comunicación de estas acciones, se utiliza la revista interna.

Además de las promociones, desde el área de marketing se impulsan festejos, reuniones, obsequios para fechas especiales, entre otras actividades.

"Desde acá se preserva y fomenta toda la cosa humana..." a partir de esta declaración de la Gerente y teniendo en cuenta la naturaleza de las actividades desarrolladas por el departamento a su cargo, es posible inferir que los fines de las acciones desarrolladas a nivel interno por esta área, están dirigidos a aumentar la motivación y el sentido de pertenencia de los empleados de la cooperativa.

B | CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA

- Revista interna

Diseñado y distribuido mensualmente, por el área de marketing. Este pequeño house organ, fue llamado “Nosotros por nosotros”, lo cual era explicado por la directora de marketing: *“...nosotros (la cooperativa) por nosotros (los empleados). Por que se pretende que todos estén informados de lo que pasa en la cooperativa...”*

Según lo expresado por la gerente, el principal propósito de este medio es que todos los sectores de la cooperativa (muy diversos entre sí) estén al tanto de las actividades y logros conseguidos por otras Unidades de negocios; al mismo tiempo fomentar el sentido de pertenencia, en palabras de Carola Pérez Sala *“...que los empleados estén orgullosos de la empresa para la que trabajan y que pretendan día a día mejorar aspectos de su trabajo y de su propia persona...”*

Esta publicación interna, en realidad no tiene formato de revista, sino es una hoja A4, en la cual mes a mes se repiten secciones como “Sabías que...?” para presentar información cuantitativa referente a las diferentes áreas de la Cooperativa, los cumpleaños y acontecimientos importantes relacionados con los empleados, datos sobre las diferentes actividades desarrolladas por la cooperativa y comunicación sobre promociones o acciones de la cooperativa, destinadas a sus empleados.

- **Circulares**

Sobre este medio, la gerente declaró: *“generalmente, están vinculadas con temas administrativos, contables/financieros”*. Y resaltó que es un tipo de comunicación muy formal, poco llamativa, que no llega a la totalidad de los miembros de la cooperativa y considerando el grupo de personas que la reciben, no todos las leen, ya que generalmente contiene información que no resulta importante para todos.

- **Intranet**

Al preguntarle si existía intranet en la cooperativa, la licenciada Pérez Salas contestaba: *“No, está en los planes, pero todavía no se implementa...”*

C | ASPECTO COMUNICACIONAL DE LAS FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS

Ante este tema, la gerente de Marketing anticipó: *“...La verdad es que hay una notable descoordinación entre los dos departamentos...nosotros no le consultamos muchas actividades y ellos tampoco nos informan sobre lo que están haciendo...”*

- **Inducción**

La planificación de esta etapa es casi nula en la cooperativa. Esta fase esta a cargo del jefe de sección en la que se produce el ingreso de un nuevo empleado y, como declaró Carola Pérez Sala “...es en relación a la práctica, a su tarea...”. Cuando el nuevo empleado ingresa por primera vez a su área de trabajo, lo recibe el gerente, quien le ofrece las instrucciones básicas sobre sus próximas actividades, pero no lo instruye en cuanto a cuestiones generales de Sudecor, por lo que es posible inferir que la cooperativa no entrega material institucional en este momento.

- **Capacitación**

Desde el área de marketing se generan actividades de capacitación, sobre temas que competen mas a este departamento, que tiene que ver, especialmente, con la atención al cliente. La directora se convierte en responsable de estas capacitaciones, tal como ella lo declaró en la entrevista “...yo las organizo, las propongo, las contrato, las superviso...” La necesidad surge de algún acontecimiento que hace que los empleados discutan las causas y allí descubran que necesitan estar mas preparados ante algún tema particular; esto es comunicado al área de marketing, la que se encarga de organizar la capacitación y, posteriormente, se les informa sobre la jornada, por medio del jefe del departamento al cual esta dirigida la formación.

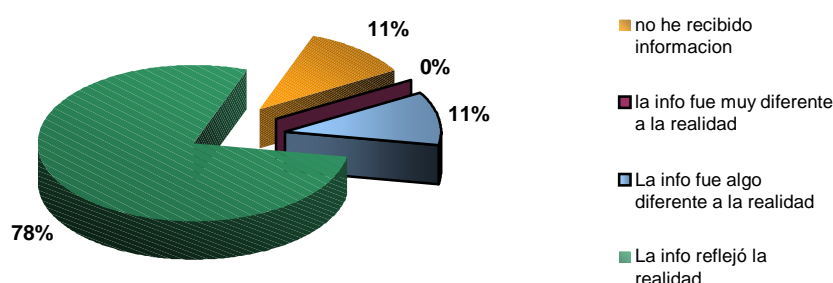
A pesar de ser obligatorias, se motiva a los participantes para que aprovechen y se comprometan más con estas capacitaciones; se les transmite oralmente a los empleados, en cada encuentro, la idea de lo necesario e importante que resulta la formación para ellos, como lo señaló la directora del área, “...los instamos para que lo piensen y lo absorban como que es enriquecedor para ellos y para su futuro, trabaje el día de mañana acá o en otra empresa. Que ellos lo capten como eso, como un patrimonio que ellos van adquiriendo para ellos...” Más allá de estas jornadas aisladas, la gerente reconoce que no existe una planificación emitida desde el área de Recursos Humanos, en la que se consignen las actividades de formación necesarias para cada unidad de negocios.

ÁREAS DE INDAGACIÓN	ENTREVISTA CON EL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	ENTREVISTA CON DIRECTORA DE MARKETING
CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA	<p>- Circulares: Para informar a todos los sectores sobre diferentes temas, también sobre novedades del área de Recursos Humanos.</p> <p>- Revista interna: Los mensajes que contiene son informales.</p> <p>- Intranet: Existe, pero no se aprovecha al máximo.</p>	<p>- Circulares: Para comunicar sobre temas contables-administrativos. Recibidos por jefes de secciones pero leídos solo por algunos.</p> <p>- Revista: Informal. Para fomentar la pertenencia e informar sobre actividades de las diferentes áreas.</p> <p>- Intranet: No existe en ningún área.</p>
ASPECTOS COMUNICACIONALES DE LAS ACTIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS	<p>- Inducción: Al ingresante lo recibe el gerente de Recursos Humanos, quien le muestra las instalaciones y le presenta a su jefe de sección, quien lo instruye sobre las actividades que realizará. La orientación es sobre la tarea, sin material institucional.</p> <p>- Capacitación: En revisión. Existen Jornadas aisladas a cargo del área de marketing, sobre pertinentes a este departamento.</p>	<p>- Inducción: Al ingresante lo recibe su jefe de sección, quien le enseña los aspectos elementales de su trabajo.</p> <p>La inducción es básicamente sobre el puesto, descuidando la orientación general sobre la cooperativa.</p> <p>- Capacitación: No planificada. Marketing detecta la necesidad, organiza y supervisa jornadas de capacitación.</p>

VIII | 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENCUESTAS APLICADAS AL PÚBLICO INTERNO

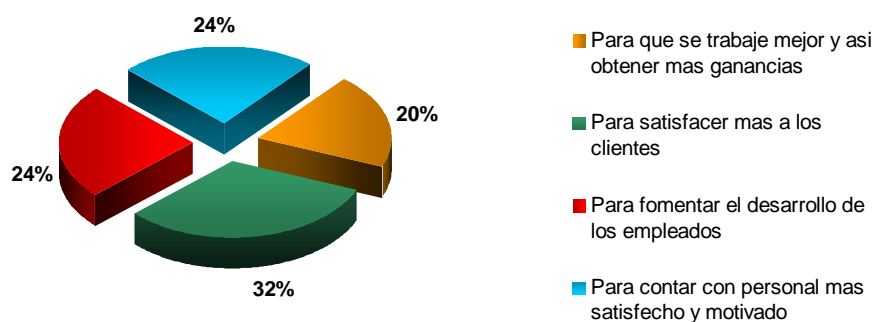
Después de aplicar los cuestionarios a la muestra de 25 empleados, los datos fueron tabulados y, a continuación, se presentan los gráficos representativos de los resultados obtenidos.

Después de un tiempo de haber comenzado a trabajar en Sudecor ¿Qué pensó acerca de la información sobre la cooperativa, que recibió durante la entrevista de selección o al ingreso a la organización?



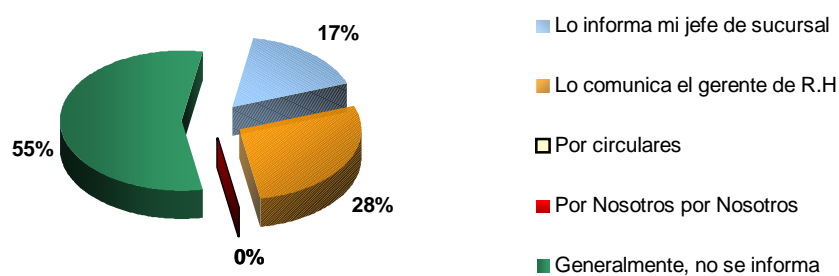
A pesar de no planificar el aspecto comunicacional de la entrevista de selección ni desarrollar una inducción completa (fuera del aspecto operativo, de la tarea) la mayoría de los empleados encuestados declara no haber sufrido disonancia entre lo que se les informó y lo que encontraron posteriormente. Aunque, para tener en cuenta, un 11% recuerda no haber recibido información de la cooperativa durante estas etapas.

¿Por qué cree que a Sudecor le interesaría brindar capacitación?



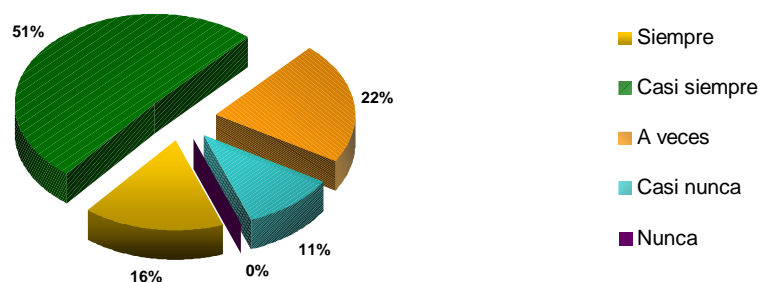
Las diversas opiniones, casi equivalentes en sus cantidades, demuestran un conocimiento poco claro de los objetivos de las jornadas de capacitación realizadas en Sudecor.

¿Cómo se entera de los cambios de sueldos o novedades relacionadas con estos?

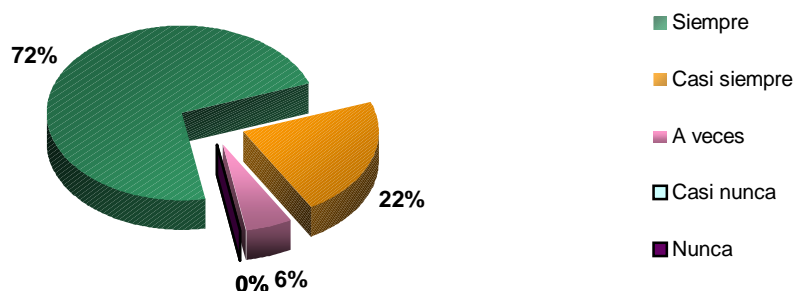


Las respuestas a esta pregunta muestran que las novedades y cambios en los sueldos no son publicados por los medios de comunicación interna con los que cuenta Sudecor; por el contrario, poco mas de la mitad de los encuestados consideran que no se les informa sobre este tema.

¿Sudecor informa sobre las novedades de la cooperativa?

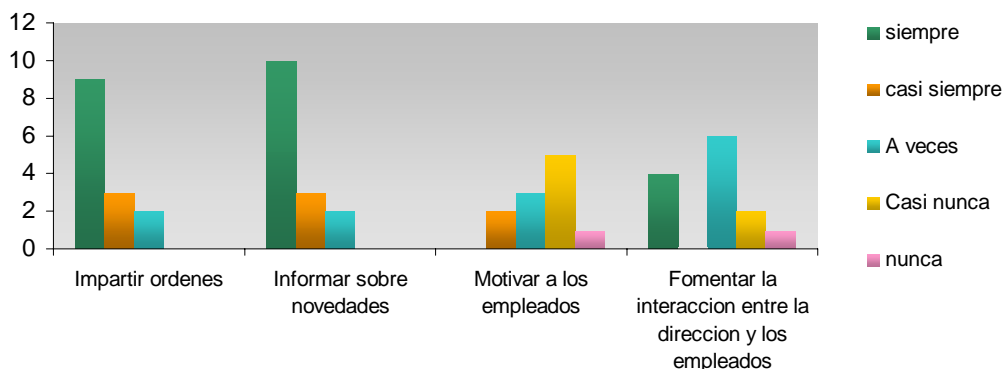


¿Siente que tiene la posibilidad de comunicarse con sus superiores?



La mayoría de las personas encuestadas manifestaron que la cooperativa informa sobre sus novedades en la mayoría de las oportunidades, igualmente amplia es la posibilidad de que los empleados se comuniquen con esta. Por lo que es posible interpretar que la Cooperativa muestra una actitud positiva ante su apertura, tanto para emitir como para recibir mensajes con sus empleados.

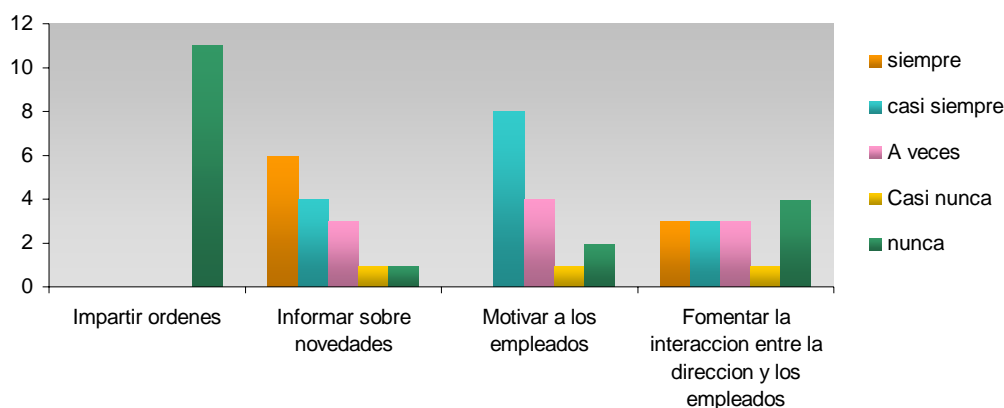
¿Cuál piensa que es la finalidad de las circulares?



Según lo declarado por los empleados encuestados, las circulares son utilizadas, principalmente, para impartir órdenes e informar novedades; en menor medida fomenta la interacción entre dirección y empleados; y es casi nula su utilidad para motivar a los empleados.

Teniendo en cuenta el último gráfico, se demuestra que la apreciación de los empleados para este medio se ubica en las calificaciones intermedias (regular, bueno y muy bueno) aunque la mayoría de los encuestados estimaron a las circulares como un “buen” medio. Según la información que proporciona.

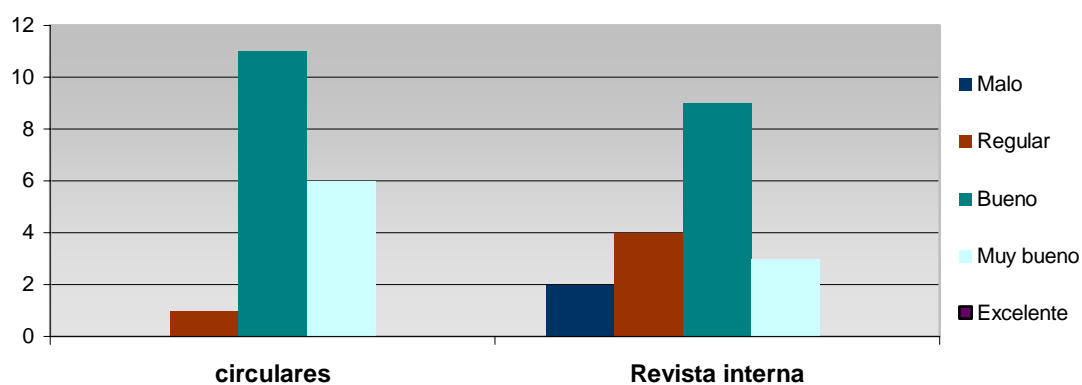
¿Cuál piensa que es la finalidad de la revista interna?



Nosotros por Nosotros es reconocido como un medio para informar novedades de la cooperativa; en menor medida, motiva al personal y fomenta la interacción entre dirección y empleados, quedando claro que no es un canal que se utilice para impartir órdenes.

Según el gráfico siguiente, que muestra las opiniones de los encuestados en cuanto a la utilidad que los empleados les dan a los canales internos, la mayoría califica a la revista como buena, en relación a la información que brinda. Aunque es importante no dejar pasar, que aproximadamente el 30% de los encuestados consideraron al house organ como un medio entre malo y regular.

¿Cómo calificaría a estos canales de comunicacion interna, según el uso que usted les da para informarse?



VIII | 5. COMPARACIÓN DE DATOS OBTENIDOS A PARTIR DE CUESTIONARIOS APLICADOS A PÚBLICO INTERNO, GERENTE DE RECURSOS HUMANOS Y DIRECTORA DE MARKETING.

CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA IDENTIFICADOS EN SUDECOR			
	INTRANET	CIRCULARES	REVISTA INTERNA
TIPO DE MENSAJES	<p>Formales y casi nunca informales</p> <p>No cuentan con intranet</p>	<p>Formales</p> <p>Formales</p>	<p>Informales. A veces formales.</p> <p>Informales</p>
FINALIDAD DEL CANAL	<p>Informar novedades y fomentar la interacción. A veces impartir órdenes y motivar.</p> <p>-----</p>	<p>Ordenar, informar novedades, fomentar la interacción. Nunca motivar.</p> <p>Informar novedades</p> <p>Principalmente, impartir órdenes e informar sobre novedades.</p>	<p>Informar novedades, motivar y fomentar la interacción</p> <p>Motivar y fomentar la interacción.</p> <p>Generalmente informar novedades. En menos medida, motivar y fomentar la interacción.</p>

EFECTIVIDAD DEL CANAL	Bueno	Muy bueno	Muy bueno
	-----	Malo	Excelente
		Bueno (seguido por muy bueno)	Bueno (seguido por regular)

Datos proporcionados por el gerente de Recursos Humanos

Datos proporcionados por la directora del área de Marketing

Datos representativos de las opiniones del de público interno encuestado

VIII | 6. ANÁLISIS DE OBSERVACIONES

CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA

Observaciones realizadas directamente a los instrumentos de comunicación.

- **Circulares:**

Diseño formal.

Contiene en el margen superior el isologotipo de la cooperativa, debajo de éste se consigna: Destinatarios, asunto del mensaje, emisor. A continuación se desarrolla el mensaje, conciso y en lenguaje formal, firmado al pie por el encargado del área de Normas y Procedimientos, por el director y el responsable de la unidad de destino.

- **Revista interna:**

(Ver anexo 7- Números de revista interna)

El diseño cuenta con numerosas imágenes alusivas a la información que se presenta, diversidad de tipografía y tamaños de las letras.

El tipo de información es, especialmente, social y de acontecimientos relacionados con las actividades de la cooperativa.

Todos los mensajes son desarrollados en lenguaje informal, dirigido directamente al personal de manera “despreocupada”.

En todos los números se repiten: los cumpleaños del mes, “sabías que...” (en el que se exponen cifras y logros de la empresa en forma de pregunta), información sobre algún acontecimiento relacionado con diferentes rubros de la cooperativa y, si se desarrolla en el mes, actividades sociales desplegadas por los miembros de las sucursales de Sudecor.

CLIMA INTERNO

Observaciones realizadas en los tres supermercados de la ciudad de Bell Ville, y en la central de tarjeta y telefonía.

El comportamiento de los empleados en los tres locales de supermercados se repite. El trato entre compañeros es “amistoso” e informal. Tanto al comunicarse por asuntos de trabajo, como cuando se realizan comentarios que nada tienen que ver con el ámbito laboral, los trabajadores se tratan de manera “espontánea”.

La relación con los superiores inmediatos es, ante el cliente, más formal y educada; pero cuando no se trata de consultas o solicitudes frente al público externo, el trato es casi en mismo que existe entre trabajadores del mismo nivel. La situación es otra en el caso de los empleados con respecto al máximo superior; en esta situación las personas muestran una actitud de respeto y casi “inhibición”, ya que pareciera que cuidan que su conducta sea la correcta.

En cuanto a la tarea, en general, parecen trabajar conformes a las actividades que desarrolla, salvo casos especiales, en los que el trabajador pareciera actuar con desgano y lo demuestra en su forma de tratar con los clientes y con sus compañeros.

A diferencia de lo que sucede en los supermercados, en la tarjeta y telefonía, los empleados tienen un trato formal entre ellos, por lo menos es así a ojos del público. Las comunicaciones entre los miembros de estos rubros están, casi exclusivamente, relacionadas a pedidos, consultas e informaciones atinentes a la actividad laboral.

La relación de los empleados con sus superiores es muy correcta y, generalmente, formal.

Los miembros de estas áreas, demuestran una visible eficiencia en su tarea: la atención al público es muy amable, en cuanto suenan los teléfonos son atendidos, se responden rápidamente a los pedidos de los clientes.

RECLUTAMIENTO INTERNO

Al no realizarse un llamado general a nivel interno, al detectarse un puesto vacante, no existen mensajes de atracción a postulantes.

En su defecto, en relación al reclutamiento interno, se comunican solamente los traslados y ascensos que se realizan, directamente decidido por el área de Recursos Humanos en conjunto con la Unidad de Negocios en la que se haya encontrado la vacante.

Esta información se presenta por medio de las circulares, las cuales han sido observadas.

El diseño de estos instrumentos ha sido descrito anteriormente, como formales y concisos. El mensaje, desarrollado en lenguaje muy correcto, hasta impersonal, son en general cortos y contienen datos precisos de la situación (por ejemplo: persona transferida y de qué puesto a qué puesto).

SELECCIÓN

La primera entrevista de selección es realizada, generalmente, en la oficina de Recursos Humanos; conducida, precisamente, por el gerente de personal.

Para esta etapa de la observación, se tuvo un contacto directo con el espacio físico y la persona encargada del proceso de selección.

La oficina de Personal es un lugar muy agradable, bien iluminado, ordenado y decorado. Es un espacio amplio, pero bastante cálido. La habitación cuenta con un importante escritorio, un sillón de un lado y dos, de igual tamaño, del otro.

El gerente de Recursos Humanos, o sea el entrevistador, es una persona de aspecto prolijo, formalmente vestido (generalmente de traje o camisa y corbata)

INDUCCIÓN

En esta etapa, no se entrega material institucional, aunque en oportunidades, cuando la tarea lo requiere, los ingresantes reciben solo información sobre el puesto.

Los nuevos empleados, generalmente, tienen un primer encuentro en la oficina de Personal, posteriormente se le muestran las instalaciones de la organización y por último es recibido en su lugar de trabajo. Todos estos espacios fueron observados.

La oficina de Recursos Humanos fue anteriormente descripta. En general los edificios de la cooperativa, son muy cuidados.

Tanto los supermercados, como las oficinas de telefonía y las de la tarjeta de crédito, al igual que las instalaciones en las que funcionan la administración y gerencias, son lugares prolijamente ornamentados y aseados. Todos cuentan con muy buena iluminación, mobiliario cómodo y pintoresco, numerosos carteles e indicadores, ya sea de señaladores de espacios, publicidades y promociones y fuerte presencia institucional.

CAPACITACIÓN

Esta actividad se encuentra poco desarrollada, se presenta en jornadas aisladas.

Estas capacitaciones impartidas “de vez en cuando”, son comunicadas al público interno por medio de las circulares o en forma oral, al jefe de la sección a la cual va dirigido el entrenamiento.

Estas jornadas de formación se realizan, generalmente, en las aulas de la fundación o en algún ambiente de cada sucursal, que pueda ser acondicionado, para tal fin.

Se ha detallado, anteriormente, la observación realizada de las circulares (utilizadas también en este caso) y las instalaciones de las sucursales de la cooperativa.

Al igual que en casos anteriormente descritos, las circulares que informan sobre una capacitación, contienen un mensaje breve, con datos precisos (por ejemplo: destinatarios, tema, lugar y fecha de la jornada).

En relación al lugar en que tiene lugar el entrenamiento: la Fundación cuenta con aulas correctamente equipadas para exposiciones y talleres de aprendizaje. Además, resulta un ambiente cómodo, bien iluminado, acondicionado y de fácil acceso, por su ubicación.

REMUNERACIONES:

Al realizarse por medio de depósitos, el único contacto del público interno con la cooperativa, en relación a la administración de salarios, es al momento en que sus jefes de sección, generalmente a partir de la información del gerente de Recursos Humanos, les comunican a los miembros de su área alguna modificación o noticia relacionada con su sueldo.

Al comunicarse en los lugares de trabajo y por medio de los jefes de departamento, lo que se observa son las instalaciones de la cooperativa y la relación de jefes con empleados (ambos aspectos ya descritos anteriormente)

VIII | 7. DIAGNÓSTICO GENERAL

Después de haber realizado entrevistas en profundidad a los gerentes afectados a la temática abordada, encuestas al público interno y observaciones abiertas, y teniendo en cuenta los objetivos de investigación que motivaron esta recolección y posterior análisis de datos, es posible obtener conclusiones firmes sobre la situación actual de la Cooperativa Sudecor.

Con respecto a la planificación e implementación de la comunicación interna en Sudecor, se puede afirmar que se cuenta con un número reducido de canales internos (revista y circulares). Las circulares, emitidas por el departamento de Normas y Procedimientos, son principalmente utilizadas para impartir órdenes e informar novedades, siendo casi nula su utilidad para motivar a los empleados. En cuanto a la revista interna, su función primordial es la de informar novedades, motivar y fomentar la interacción. Esta información fue compartida por los diferentes actores indagados; aunque al opinar sobre la utilidad de los canales surgió una gran dicotomía entre ellos: mientras que la directora de Marketing considera a las circulares como un canal “malo” para informar, el gerente de Personal cree que es un muy buen medio y la mayoría de los empleados encuestados los califica como bueno; Además, la revista es valorada como “excelente” por la directora (creadora de “Nosotros por nosotros”), muy buena la considera el gerente y, los empleados en su mayoría buena, pero seguido de regular.

Resulta necesario resumir que, según los datos obtenidos de las entrevistas, encuestas y observaciones, las circulares consisten en un canal reconocido para fines más operacionales, mientras que la revista es el único medio que llega a todos los empleados, para informar sobre cuestiones sociales y con fines motivacionales. Por ser estos propósitos más afines con la temática indagada, se profundizó la evaluación de este último canal, encontrando en la información recopilada por medio de las observaciones, que el house organ carece de calidad de impresión y papel.

A partir de estos análisis, es oportuno remarcar que la Cooperativa Sudecor, no sólo no realiza una correcta planificación de su comunicación interna, sino que tampoco atiende pertinentemente al único “puente informal” de comunicación, que existe entre la dirección y sus empleados; agravado esto, si se tiene en cuenta la diversidad de sus actividades y dispersión geográfica de sus sucursales.

Para analizar las funciones de Recursos Humanos que realiza la Cooperativa, es preciso tener presente que el departamento de Recursos Humanos se reestructuró hace menos de un año, con las modificaciones que implica todo cambio en el manejo de personal.

Aclarado esto, y en base a la información recolectada; es posible afirmar que a pesar de ser responsable de la totalidad de las principales funciones de Recursos Humanos (ya que no tercerizan estas actividades), el departamento de Personal no muestra un desarrollo considerable en ninguna de sus funciones, y como es lógico de inferir, tampoco ha impulsado la comunicación relacionada con estas actividades. Es viable arribar a esta conclusión, teniendo en consideración datos como los siguientes: Tanto los llamados como las decisiones relacionadas a reclutamientos internos no son comunicados a los miembros de la Cooperativa; la entrevista de selección no es aprovechada para informar a candidatos, y próximos empleados, sobre las políticas y cualidades de Sudecor; no se planifica un sistema eficiente de capacitación, y tampoco se concientiza a los participantes de las jornadas aisladas que se realizan, sobre los beneficios personales que les otorga la Cooperativa al brindarle la oportunidad de formarse y perfeccionarse; por último, no se informa correctamente sobre las modificaciones y novedades relacionadas con las remuneraciones, por lo que se da lugar a la generación y circulación de rumores sobre este tema.

Con respecto a la percepción del público interno respecto al desarrollo comunicacional de las técnicas de Recursos Humanos, es pertinente detallar:

- **Entrevista de selección e inducción**

La información transmitida por Sudecor durante estos momentos se condice con la realidad, según la mayoría de las opiniones de los empleados encuestados. Para completar esta información es necesario tener en cuenta que según las declaraciones de los gerentes de Recursos Humanos y Marketing, tanto en la entrevista de selección como en el proceso de inducción, la Cooperativa brinda información focalizada en el puesto de trabajo y sus respectivas tareas, y que no se entrega ningún material institucional. Ante la contrastación de estos datos es posible interpretar que los nuevos empleados, al ingresar a Sudecor, se encuentran con una realidad “conocida”, aunque este hecho no es planificado por los responsables de la Cooperativa.

- **Capacitación**

Mientras en su entrevista la directora marketing aseguraba que, antes de cada jornada de entrenamiento, se les recordaba a los participantes, que Sudecor invertía y promovía el desarrollo personal de sus miembros; los empleados muestran una gran confusión con respecto a los objetivos de la capacitación. Por lo que es posible dilucidar que los empleados no valoran a la capacitación como un esfuerzo de la Cooperativa por apoyar el crecimiento de su personal; por el contrario, en numerosas oportunidades, se considera a la formación como una acción con fines comerciales.

- **Pago de remuneraciones**

En su mayoría, los empleados reconocen que no se les informa sobre las novedades en relación a este tema. En los escasos casos en los que se declaró lo contrario, se aclaró que la notificación se realizaba por medio del gerente de Recursos Humanos y, en menor medida por el jefe de sección. Con respecto a este punto es importante resaltar que ninguno de los canales de comunicación interna existentes se utiliza para anunciar noticias concernientes a las remuneraciones.

Después de haber analizado la información derivada de la aplicación de los diferentes instrumentos de investigación y teniendo un conocimiento amplio de la situación interna actual de la Cooperativa, es posible detectar la problemática que podría ser tratada y resuelta desde las Relaciones Públicas e Institucionales: *“La carencia de un eficiente plan de comunicación interna, y falta de atención en el aspecto comunicacional de las principales funciones de Recursos Humanos desarrolladas en Sudecor, que conllevan al desaprovechamiento de las potenciales utilidades de estas acciones.”*

VIII | 8. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Después de haber analizado la información obtenida a partir de los diferentes instrumentos de recolección de datos implementados en la etapa de investigación, y tras haber examinado los acontecimientos ocurridos durante esta fase, es posible arribar a conclusiones puntuales:

- En la Cooperativa no existe un sistema de comunicación interna planificado.
- Para informar sobre cuestiones operativas se utilizan circulares emitidas por el departamento de normas y procedimientos.
- Para atender fines motivacionales e informar sobre temas sociales y más informales, sólo se cuenta con la revista interna, desarrollada por el área de marketing. Al evaluarse más profundamente este house organ (por el interés particular que significa para temática del trabajo) se detectó que presenta falta de calidad en la impresión y diseño, falta de extensión suficiente y porcentaje significativo de empleados que no aprecian positivamente la utilidad de la revista como medio informativo.
- El proceso de reclutamiento interno, y posterior inplacement, se realiza, en la mayoría de los casos, en el seno del área de personal. De esta forma, no se comunica al personal sobre las oportunidades de crecimiento que brinda la Cooperativa.
- En el caso de la entrevista de selección y la inducción, la información que se brinda a la persona en cuestión (entrevistado o ingresante) es de carácter operativo y no esta planificada. Y no se comunica al resto de los compañeros, y a la organización en general, sobre la incorporación de más personal, lo que daría cuentas del crecimiento de la institución.
- Con respecto a la capacitación, además de no planificarse a largo plazo y de consistir en jornadas aisladas, no queda claro en los empleados el objetivo de la formación brindada por organización; de esta forma, tampoco los trabajadores asocian la inversión de la Cooperativa con la intención de Sudecor de fomentar el desarrollo de sus miembros.
- Al intentar interrogar a los empleados sobre las remuneraciones, se detectó una importante reticencia del área de Recursos Humanos a preguntar sobre el tema; desde este departamento se explicó que debido a las diversas actividades que realiza la Cooperativa, los empleados de Sudecor están regidos

por diferentes sistemas legales según la unidad de negocio a la que corresponda; siendo así que, en oportunidades, los aumentos decretados no son aplicables a la totalidad de la plantilla, generándose descontentos e insatisfacciones alrededor del tema.

IX. MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
- Principales funciones de Recursos Humanos a cargo del área de personal (no tercerizado)	- Proyección de una imagen positiva, desde los empleados, que fortalezcan la actual.	- Escasos canales de comunicación interna.	- Negocios en crisis que provoquen la reducción en presupuesto de comunicación interna.
- Buena situación económica que permite invertir en medios de comunicación interna.	- Opiniones positivas de empleados, que conviertan a Sudecor en un lugar elegido por la gente para trabajar.	- Poca coordinación en las actividades de las áreas de Personal y las de marketing.	- Crisis económica que reduzca las posibilidades de brindar capacitación.
- Empleados y directivos familiarizado con el contenido, efectos y funcionamiento de un canal interno con fines motivacionales (revista)	- Comentarios de empleados muy comprometidos y candidatos a selecciones anteriores satisfechos con el proceso, causaría mayor convocatoria ante un reclutamiento.	- Nulo aprovechamiento de las capacidades comunicacionales de las funciones de Recursos Humanos.	- Reducciones de sueldos establecidas por organismos superiores, que provoquen mal clima y anulen al pago de sueldos como momento de comunicación.
		- Escaso desarrollo y falencias encontradas en las actividades de Recursos Humanos.	- Estancamiento del crecimiento de la Cooperativa que disminuya la oportunidad de ascenso (reclutamiento interno)
		- Deficiencias de calidad del principal medio interno (revista)	

		interna)	
		- Falta de comunicación de las actividades relacionadas a Recursos humanos.	

X. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

El siguiente análisis se realiza con el fin de conocer la situación de la Cooperativa desde su aspecto económico, humano, político, técnico y material, y así corroborar las posibilidades y restricciones que se presentaran en la organización a la hora de aplicar un plan de aplicación.

- **Factibilidad económica**

La Cooperativa se encuentra en una buena situación económica. Esta realidad permite que invierta en nuevos negocios, lo cual va generando que Sudecor cada vez cuente con mayor diversidad de actividades y dispersión geográfica. Este escenario y la positiva condición económica por la que atraviesa, hace concluir que la factibilidad económica de un plan de comunicación interna a desarrollar en la Cooperativa es alta.

- **Factibilidad Humana**

Teniendo en cuenta la distribución de responsabilidades, resulta imprescindible la coordinación del área de personal y de marketing. A pesar de lograr esta necesaria coherencia y la combinación de las personas que trabajan para un departamento y el otro, la cantidad de ese personal es escasa, por lo que se puede comprender la factibilidad humana como baja.

- **Factibilidad técnica**

La Cooperativa cuenta con computadoras equipadas de programas de diseño e impresoras de calidad, que permiten el desarrollo de material gráfico.

- **Factibilidad Material**

Las instalaciones de la Cooperativa, tanto fuera como por dentro son edificios amplios, estéticamente vistosos y muy cuidados. Las cualidades de estas construcciones permiten contar con ellas para el desarrollo de diferentes actividades, por lo que se afirma que la factibilidad material es alta.

- **Factibilidad política**

Considerando la creación de un departamento de marketing y la reciente incorporación de un área de Recursos Humanos, se infiere un cambio de paradigma. Autorizar a marketing para que desarrolle actividades internas y otorgar autonomía al área de Personal para desempeñar sus actividades, demuestra la intención de la dirección a atender mas a su público interno. Esta situación permitió inferir que la factibilidad, desde su aspecto político, es alta.

XI. PLAN DE RELACIONES PÚBLICAS E INSTITUCIONALES

XI | 1. OBJETIVO GENERAL DE INTERVENCIÓN

Generar un plan de comunicación interna para la Cooperativa Sudecor Litoral, aprovechando y explotando las potenciales utilidades comunicacionales de las funciones de Recursos Humanos.

XI | 2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1 |** Mejorar la utilización de los medios de comunicación interna existentes
- 2 |** Crear nuevos canales de comunicación interna
- 3 |** Desarrollar políticas que sistematicen la comunicación de las principales funciones de Recursos Humanos
- 4 |** Mantener informado al público interno sobre las acciones que Sudecor, por medio de su área de Recursos humanos, realiza para mejorar su situación laboral.

XI | 3. ACLARACIONES PERTINENTES SOBRE EL PLAN DE ACCIÓN

El Plan de Relaciones Públicas e Institucionales presentado a continuación, fue diseñado para responder a la problemática detectada desde la disciplina, por medio de la investigación aplicada en las dependencias de Sudecor en la ciudad de Bell Ville. Por esta razón, por la centralidad de los departamentos involucrados (marketing y Recursos Humanos) y por la concentración de mayor cantidad de personal en esta localidad, el plan es propuesto para ser aplicado, en una primera instancia en la localidad en la que se realizó la investigación, para extender, a posteriori, sus utilidades a las demás zonas en las que se encuentra la organización (excepto la táctica 2, que será implementada al mismo tiempo en todos los sitios).

Un aspecto importante para ser aclarado, es la designación de responsables de cada táctica. Teniendo en cuenta que el área de Recursos Humanos y Marketing se ocupan de diferentes aspectos de la comunicación interna, no se considera necesaria la creación de otro departamento destinado al mismo fin, aunque tampoco se evalúa como viable la posibilidad de la ejecución completa del plan por parte de estas áreas, teniendo en cuenta el reducido número de miembros que las componen. Por lo tanto, se considera pertinente proponer servicios de consultoría que asesore y asista a la Cooperativa en la implementación de cada actividad planteada en el proyecto, y prepare al personal de los departamentos afectados al plan, para que se desempeñen eficazmente en estas tareas. Así, la implementación inicial de las acciones propuestas estará a cargo del consultor; esta intervención, consistirá en la preparación e implementación de cada táctica, y en el coaching de los miembros del área de personal y de marketing, para que las actividades propuestas puedan seguir siendo aplicadas eficazmente.

El proyecto que se presenta supone una fase inicial, de reestructuración de los medios de comunicación interna y fortalecimiento de la presencia del departamento de personal (y sus correspondientes actividades), para crear las condiciones necesarias para explotar las potenciales utilidades comunicacionales de las principales funciones de Recursos Humanos.

Con respecto a esta segunda instancia, referida a las acciones relacionadas con las técnicas de Recursos Humanos, cabe hacer una aclaración. En esta táctica, se presentan políticas, ya que las recomendaciones que se sugieren para cada actividad deben convertirse en declaraciones que guían el curso de acción relacionado, en este caso, con la comunicación que rodea a cada una de las funciones de Recursos Humanos.

Tácticas y políticas, son términos relacionados pero diferentes en su concepción.

Mientras que las políticas “...son enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones...”, las tácticas se refieren a la planeación operativa “...tan minuciosos en sus detalles como lo exija la consideración de hasta los componentes más elementales de las operaciones. Las tácticas son los planes de acción para la ejecución de las estrategias...”⁴⁷

La diferenciación de términos se utilizó ya que la táctica propuesta responde a una serie de acciones y un período de tiempo determinado, mientras que las políticas presentadas en esta instancia, persiguen modelar el modo de pensar y decidir sobre el aspecto comunicacional de las técnicas de Recursos Humanos, no solo en un plazo temporal determinado, sino como un cambio de paradigma.

⁴⁷ www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/espoprepla.htm

XI | 4. TÁCTICAS

TÁCTICA 1: ISOTIPO “RH COOP.”

- **Objetivos:**

Contar con un icono que permita diferenciar los mensajes relacionados con las funciones de Recursos Humanos de la demás información interna, y así conseguir una atención especial hacia estas acciones y una rápida identificación de estas actividades con el área de Personal.

Indirectamente, la táctica persigue fortalecer la presencia del departamento de Recursos Humanos (por medio de la exaltación de sus tareas) y lograr la asociación directa de esta área con la dirección de la organización, para que la Cooperativa Sudecor Litoral sea considerada una institución preocupada, y ocupada, por todos sus miembros.

Los propósitos de esta táctica pueden representarse en el siguiente diagrama:



- **Justificación:**

Debido al poco tiempo que transcurrió desde la creación del departamento de personal y al poco desarrollo, y consecuente escasa comunicación, de las funciones por esta área desempeñadas, resulta importante resaltar las actividades llevadas a cabo; y así, fortalecer su presencia.

El diseño de un tipo que identifique los mensajes relacionados con esta área, permitirá diferenciar la comunicación interna en general, de los mensajes relacionado a Recursos Humanos, en particular. Así los empleados podrán distinguir rápidamente las actividades que la cooperativa, por medio del área de Personal, esta realizando por y para ellos.

- **Descripción de la táctica:**

CARACTERÍSTICAS DEL ISOTIPO:

Siguiendo la línea de la cooperativa, de adaptar su isologotipo institucional a sus diferentes unidades de negocio, se propone componer el círculo característico de Sudecor con personas unidas entre sí. Así, representar a los miembros de la organización cohesionados recíprocamente, componiendo la totalidad de la Cooperativa (ya que entre todos forman la imagen representante) y, a la vez, contenidos por ésta (por el contorno del círculo que los encierra).

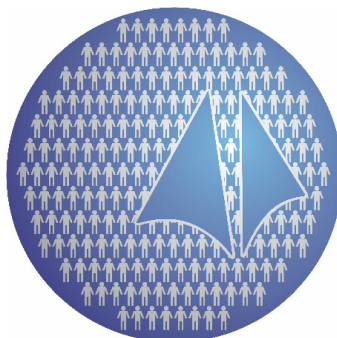
Continuando la adaptación del logotipo original de Sudecor, "RH Coop." mantiene los colores institucionales (diferentes tonos de azul)

NOMBRE DEL ISOTIPO:

Se consideró necesario adjudicar un nombre al icono, ya que se pretende que al aparecer expuesto en diferentes soportes siempre se lo denomine de la misma manera y así vaya formándose una fuerte presencia y renombre, que no se lo confunda, ni pase desapercibido.

Teniendo en cuenta los objetivos de esta táctica, y continuando con la coherencia, "RH coop." remite inmediatamente al área de Personal y a Sudecor; además, estas pocas letras, hablan de Recursos Humanos y Cooperativa, que también pueden ser interpretados como "cooperación entre las personas".

MODELO DE RH COOP:



USOS DEL ISOTIPO:

Tipos de mensajes y soportes en los que aparece “RH Coop.”:

■ Información sobre **Reclutamiento interno e inplacement:**

- Llamados a candidatos para ocupar un puesto vacante
- Noticias sobre movimientos internos de personal
- Distinción de las oportunidades de crecimiento ofrecidas

Soporte: Anuncios en papel para cartelera. Noticias en la revista interna.

■ Comunicaciones entregadas en la **entrevista de selección y contratación:**

- Anuncio de contratación.
- Información general de la cooperativa

Soportes: Hojas en papel. Carpetas.

■ Datos transmitidos durante el **proceso de inducción:**

- Carta de bienvenida para el nuevo empleado.
- Aviso de la nueva incorporación para sus compañeros.
- Explicación de las acciones de Recursos Humanos realizadas en

Sudecor

Soportes: Hojas de papel. Anuncio en papel para carteleras. Avisos en revista interna.

- Información sobre **capacitaciones**:

- Detalles sobre la realización de la capacitación
- Mensajes sobre los beneficios de la formación (para empleado y empresa)
- Publicación de la detección de necesidades de capacitación, con sus consecuentes futuras acciones
- Resumen de los resultados de las mediciones de las jornadas de instrucción

Soportes: Anuncios para carteleras. Avisos en revista interna.

- Novedades de **remuneraciones**:

- Información sobre modificaciones en los sueldos
- Justificación de cambios en las remuneraciones o beneficios de algún sector
- Enunciación de premios o aumentos extraordinarios de sueldos a determinadas áreas o personas, subrayando motivos y el carácter equitativo de estas acciones.

Soportes: Anuncios para carteleras. Avisos en revista interna. Hojas de papel que acompañan el recibo de sueldo.

- Comunicación sobre las **actividades** que esté desarrollando el departamento de **Recursos Humanos**, destacando su finalidad: “mejorar la calidad de vida de los miembros de la cooperativa”

- Espacio de **retroalimentación**, presente en la revista interna y en las urnas destinadas a depositar los comentarios.*

*Ver táctica 3

PRESENTACIÓN DEL “RH COOP.”:

1- Elaboración de un **manual de uso del “RH Coop.”**:

Este documento estará compuesto por:

- **Capítulo 1:** Formato y elementos constituyentes del icono.
- **Capítulo 2:** Significado de la forma y nombre escogidos para el isotipo.
- **Capítulo 3:** Tipos de mensajes y soportes que acompañará el icono.
- **Anexo:** Usos del RH coop. –versión cartelera- *

* ver táctica 3

2- **Presentación del isotipo y el manual a la dirección y gerentes de las diferentes áreas**

Se entregará personalmente a los miembros del directorio (en su reunión periódica) y a los gerentes de las diferentes áreas y sucursales (en su lugar de trabajo), un vistoso paquete que contenga:

- **Introducción general al proyecto:**
 - Definición de los objetivos del plan
 - Breve descripción de las acciones de comunicación a desarrollar
- **Manual de uso del “RH Coop.”**
- **Presentación de “RH coop: versión cartelera”**

Por medio del envío de una muestra de la cartelera en tamaño reducido (15 cm. de diámetro), del material y diseño que presentará el soporte real.*

***más detalles en táctica 2**

3- Aparición del icono en **"Nosotros por nosotros", como incógnita.**

Para comenzar a llamar la atención y despertar el interés en los empleados, se presentará el isotipo incompleto, junto a la leyenda *"Algo nuevo estamos formando en la cooperativa"*

4- **Exposición y explicación del "RH coop."** en la emisión del mes siguiente de "Nosotros por nosotros"

Ver modelos de carpeta de presentación de proyecto, manual de uso de rh coop y revistas, en página 76.

PÚBLICO OBJETIVO:

- Primera fase (entrega de material): Gerentes y directivos
- Segunda fase (aparición en la revista): Empleados de todos los niveles

RESPONSABLES DE LA TÁCTICA:

El consultor es el principal responsable de esta táctica, contando con la colaboración del área de Marketing y de Recursos Humanos.

PLAZOS TEMPORALES:

- En el mes de mayo:
- Diseño del logo rh coop
 - Elaboración del manual de rh coop
 - Preparación del material a entregar a directores y gerentes

Durante el mes de Junio: - Entrega de la presentación del proyecto a directores y gerentes

- Aparición de RH Coop en “Nosotros por Nosotros” como incógnita.

En el mes de Julio: - Presentación y descripción de RH Coop en la revista interna

TÁCTICA 2: RH COOP. - VERSIÓN CARTELERA

- **Objetivos:**

Contar con un medio exclusivo para la difusión de mensajes relacionados con las funciones de Recursos Humanos.

Al repetir, en gran tamaño, el icono de la táctica anterior, refuerza los propósitos anteriormente expuestos, relacionados con lograr una atención especial ante las acciones de Recursos Humanos, consiguiendo la identificación directa de estas actividades con el departamento de Personal, y así fortalecer su presencia.

- **Justificación:**

A nivel interno, la Cooperativa Sudecor, cuenta con una revista interna que llega a todos los miembros y ya ha conseguido gran aceptación como medio de comunicación. Considerando la institucionalización de este formato, en la táctica 3 se propone su modificación para aumentar sus beneficios y crear un espacio en el que se expongan los avisos relacionados con el área de Personal.

No obstante, teniendo en cuenta la relevancia que tienen las actividades de Recursos Humanos para la generalidad de los empleados, parece pertinente que estas acciones cuenten con un soporte propio de comunicación.

Considerando que la periodicidad de estas novedades no puede planificarse en su totalidad, el canal exclusivo de las funciones de Recursos Humanos deberá presentar características muy precisas.

Se escogió un soporte cartelera muy peculiar, ya que las cualidades de su material y diseño permiten que estas carteleras ocupando un espacio muy visible en cada edificio de la Cooperativa, ya que, hasta vacías (sin mensajes), muestran dotes estéticos muy favorables; constituyendo un continuo reforzador de la presencia del isotipo “RH coop.”

- **Descripción de la táctica:**

CARACTERÍSTICAS DE LA CARTELERA:

La cartelera consistirá en un círculo de 60 cm. de diámetro, cuyo diseño es el logo del RH Coop.

Teniendo en cuenta que debe ser un objeto decorativo, se prestó especial atención a los materiales de construcción, ya que debía permitir colgar o adosar con facilidad hojas de papel (mensajes) y que al retirarlos no dejaran marcas visibles que estropearan la armonía estética del soporte.

Es así, que se escogieron planchas de imán recubiertas por una lámina de contac (en el que se imprime el diseño). A esta cartelera se le adhieren fácilmente los mensajes sostenidos por pequeños trozos de imanes; y, al retirar la información, la cartelera permanece intacta como una comunicación institucional.

UBICACIÓN DE LAS CARTELERAS:

Estos objetos decorativos y comunicativos, serán colgados en cada edificio de la Cooperativa, buscando una pared despejada, que constituya un lugar al que tengan repetido acceso la mayor cantidad de empleados posible.

PARTICULARIDADES DE LOS ANUNCIOS A PUBLICAR EN LA CARTELERA:

Todas las comunicaciones serán impresas en papel blanco salvo excepciones que se plasmaran en hojas celestes.

Estas excepciones hacen referencia a:

Anuncios urgentes de realización de actividades, desarrollo de jornadas de capacitación, llamados a presentación ante puesto vacante, entre otras (con menos de 5 días de anticipación). *Novedades extraordinarias*, como cambios muy profundos relacionados con las funciones de Recursos Humanos y modificaciones importantes que afecten a muchos sectores de la organización.

Todos los avisos contendrán el logo RH Coop, dejando a criterio del elaborador del mensaje, la decisión sobre la ubicación y tamaño del icono (aunque siempre conservando los colores y diseño original)

Los anuncios estarán escritos en diferentes tipografías y tamaños, pero todos impresos en tinta negra, salvo títulos, asuntos, sector al que se dirige el mensaje, para lo cual se podrán utilizar diferentes tonos de azul.

TIPOS DE MENSAJES A PUBLICAR:

Cualquier información que esté dirigida a los miembros de la Cooperativa (que sea de interés para ellos o para un sector) y que trate sobre:

- Reclutamiento interno
- Incorporación de personal
- Inplacement (reubicación de empleados)
- Capacitación

- Remuneraciones
- Datos obtenidos del espacio de retroalimentación del boletín interno (ver táctica 3)

Eventualmente, y a partir de la eficiencia del medio, en cuanto a la llegada al personal, puede publicarse algún aviso, de carácter urgente, de otra área.

PRESENTACIÓN DE CARTELERAS:

- Presentación de cartelera a directivos y gerentes (expuesto en táctica 1)
- Introducción del nuevo soporte en Nosotros por Nosotros, junto a la explicación del “RH Coop” (plasmado en táctica 1)
- Colocación de las carteleras:
 - Primer mes: Al centro, un pequeño mensaje que indique: “Acá te enterarás de todo lo que realmente te interesa... RH Coop -cartelera te mantendrá informado”. Al ser tan reducido el tamaño, llamará la curiosidad y atraerá a quienes circulen, para que se acerquen y así, ir generando la aproximación al soporte y la costumbre de prestarle atención.
 - Segundo mes (primera quincena): Anuncio de la renovación del boletín interno. (expuesto en la táctica 3)
 - Segundo mes (segunda quincena): Descripción y explicación de los cambios de Nosotros por Nosotros. (expresado en el desarrollo de la táctica 3)

PÚBLICO OBJETIVO:

- Presentación de las carteleras (por entrega de material): Gerentes y directivos
- Presentación general de las carteleras: Público interno
- Implementación de carteleras como medio de comunicación: Público interno

RESPONSABLES DE LA TÁCTICA:

La implementación inicial (elaboración del soporte, lanzamiento, diseño de directrices de uso*) a cargo del consultor. El mantenimiento será tarea del área de Recursos Humanos.

*Los usos de la cartelera están contenidos en el anexo del manual de RH Coop.

PLAZO TEMPORAL: (PARA LA IMPLEMENTACIÓN INICIAL DE LA TÁCTICA)

En Junio: Presentación de las carteleras a directores y gerentes

En el mes de julio: Presentación del sistema de carteleras en la Revista interna (solo para las emisiones destinadas a los empleados de las sucursales de la cooperativa en Bell Ville)

Colocación de las carteleras

En Agosto: Anuncio de la renovación de “Nosotros por Nosotros”

CARPETA DE PRESENTACION DE PROYECTO

<p>Introducción general al proyecto:</p> <p>COMUNICACIÓN INTERNA DE SUDECOR</p> <p>Planificación del aspecto comunicacional de las principales funciones de Recursos Humanos</p>	<p>OBJETIVOS buscados a través de la optimización de la comunicación interna</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Mejorar la utilización de los medios de comunicación interna existentes 2- Crear nuevos canales de comunicación interna 3- Desarrollar políticas que sistematicen la comunicación de las principales funciones de Recursos Humanos (o sea del proceso de reclutamiento, selección, las capacitaciones y la administración de salarios) 4- Mantener informado al público interno sobre las acciones que Sudecor, por medio de su área de Recursos humanos, realiza para mejorar su situación laboral.
<p><i>Una eficiente planificación de la comunicación interna, es un importante tramo del camino hacia empleados altamente motivados y satisfechos. Y contar con personal orgulloso de su organización es beneficioso para todos...</i></p> <p><i>Por eso, es importante que cada uno, desde su lugar, aporte su colaboración y apoyo a este proyecto.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Segunda instancia: esta referida a las acciones relacionadas con las técnicas de Recursos Humanos. En la planificación e implementación de las acciones de esta etapa, se hablará de políticas, ya que las recomendaciones que se sugieren para cada actividad deben convertirse en declaraciones que guíen el curso de acción relacionado, en este caso, con la comunicación que rodea a cada una de las funciones de Recursos Humanos. <p>En esta fase...</p> <ol style="list-style-type: none"> 4- Elaboración de un manual de políticas de comunicación para las principales funciones de Recursos Humanos <p>Este documento perpetua declaraciones sobre la manera de pensar y actuar en relación a la comunicación de las funciones de recursos humanos. Así, se asegura el aprovechamiento de las potenciales utilidades comunicacionales de las acciones de Recursos Humanos y se logra una coherencia de Sudecor con respecto a estas actividades, mas allá de las personas que ocupen los cargos directivos; siempre haciendo hincapié en facilitar mayor conocimiento de los empleados sobre las acciones que se desarrollan en la cooperativa para mejorar el clima de trabajo y la situación laboral de cada uno de sus miembros.</p>

MANUAL DE USO DE RH COOP

Manual de Uso

Manual de uso del isotipo "rh coop."

Cooperativa de emprendimientos múltiples Sudecor Litoral

COMUNICACIÓN INTERNA
Y RECURSOS HUMANOS

Manual de Uso

SUMARIO

Introducción	7
Formato y elementos constituyentes del isotipo	9
Significado de la forma y el nombre del isotipo	11
Tipos de mensajes y soportes que acompañarán al rh coop	13
Anexo:	
Usos del rh coop - versión cartelera	15

Manual de Uso

Introducción

El rh coop. es un icono que permite diferenciar los mensajes relacionados con las funciones de Recursos Humanos de la demás información interna, y así conseguir una atención especial hacia estas acciones y una rápida identificación de estas actividades con el área de Personal. Conseguir esto, conduce a que los empleados consideren y valoren las actividades que desde la cooperativa, y por medio de su departamento de Recursos humanos, se promueven para mejorar la calidad de vida laboral de su personal. Y así, lograr que Sudecor Litoral sea considerada una institución preocupada, y ocupada, por todos sus miembros.

Manual de Uso

Formato y Elementos del "rh coop."

Para la formación del icono se utiliza, como base, el isologotipo característico de Sudecor, compuesto por un círculo, en el que se contiene una representación de dos pinos (símbolo del cooperativismo). En esta adaptación, especial para el área de Recursos Humanos, el redondel es conformado por personas unidas entre sí, que rellenan y marcan los límites del isotipo. Respondiendo a la adaptación del logotipo organizacional original, el "rh coop." mantiene los colores institucionales (gama de azules) para el fondo, colocando los individuos en relieve (dentro de los mismos tonos) y marcando los pinos en blanco.

Manual de Uso

Significado de la forma y nombre del isotipo.

Componer el círculo característico del isologotipo de la Cooperativa con personas unidas entre sí, no resulta un hecho fortuito. Esta figura representa a los miembros de la organización cohesionados recíprocamente, componiendo la totalidad de la Cooperativa (ya que entre todos forman la imagen representante) y, a la vez, contenidos por esta (por el contorno del círculo que los encierra). El objetivo de bautizar al icono, está ligado al hecho de que se pretende que al aparecer expuesto en diferentes soportes siempre se lo denomine de la misma manera y así se forme una fuerte presencia y renombre. Se nombra al icono como "rh coop.", remitiendo inmediatamente al área de Personal y a Sudecor; además, estas pocas letras, hablan de Recursos Humanos y Cooperativa, que también pueden ser interpretados como "cooperación entre las personas".

Manual de Uso

Tipos de mensajes y Soportes para el icono.

Información sobre reclutamiento interno e inplacement:

- Llamados a candidatos para ocupar un puesto vacante
- Noticias sobre movimientos internos de personal
- Distinción de las oportunidades de crecimiento ofrecidas

Soportes: Anuncios en papel para cartelera. Avisos en house organ.

Comunicación para entrevista de selección y contratación:

- Anuncio de contratación.
- Información general de la cooperativa

Soportes: Hojas en papel. Carpetas.

Datos transmitidos durante el proceso de inducción:

- Carta de bienvenida para el nuevo empleado.
- Aviso de la nueva incorporación para sus compañeros.
- Explicación de las acciones de Recursos Humanos realizadas en Sudecor.

Soportes: Anuncio en papel para cartelera. Avisos en house organ.

Manual de Uso

Información sobre capacitaciones:

- Detalles sobre la realización de la capacitación
 - Mensajes sobre los beneficios de la formación
 - Publicación de la detección de necesidades de capacitación, con sus consecuentes futuras acciones
 - Resumen de resultados de mediciones de las jornadas.
- Soportes:* Anuncios para carteleras. Avisos en revista interna.

Novedades de remuneraciones:

- Información sobre modificaciones en los sueldos
- Justificación de cambios en remuneraciones de un sector
- Enunciación de premios o aumentos extraordinarios de sueldos a determinadas áreas o personas, subrayando motivos y el carácter equitativo de estas acciones.
- Promoción de créditos o planes especiales de financiación, exclusivo para empleados.

Soportes: Avisos en carteleras y house organ. Notas para el recibo.

Comunicación sobre las actividades que desarrolle el área de personal, destacando su finalidad: "mejorar la calidad de vida laboral de los miembros de la cooperativa"

Espacio de retroalimentación, de la revista interna y en las urnas destinadas a depositar los comentarios.

Manual de Uso

Anexo:

Usos del rh coop.

- versión cartelera -

Información a publicar:

Cualquier información que esté dirigida a los miembros de la Cooperativa (de interés para ellos) y que trate sobre:

- Reclutamiento interno e inplacement
- Incorporación de personal
- Capacitación
- Remuneraciones
- Datos del espacio de retroalimentación del boletín interno

Eventualmente: avisos, de carácter urgente, de otra área.

Tipos de mensajes:

Comunicaciones planificadas, vinculadas a las funciones de la administración de Recursos Humanos.

Estos anuncios serán impresos en papel blanco, siguiendo las pautas de diseño especificadas más adelante.

Manual de Uso

Informaciones excepcionales:

- Anuncios urgentes de realización de actividades, desarrollo de jornadas de capacitación, llamados a presentación ante puesto vacante, entre otras (con menos de 5 días de anticipación).
- Novedades extraordinarias, como cambios profundos relacionados con las funciones de Recursos Humanos y modificaciones que afecten a muchos sectores de la organización.
- Avisos excepcionales emitidos por otras áreas.

Este tipo de comunicaciones se plasmarán en hojas celestes, para resaltar su carácter de urgente o extraordinario, respetando las condiciones de diseño.

PRESENTACIÓN DE RH COOP (COMO INCÓGNITA) EN NOSOTROS POR NOSOTROS

nosotros

POR NOSOTROS



Síntesis de Información y Novedades de la Coop. Sudecor Litoral Ltda.
Nro. 29 / Junio 2006

YA ESTA EN MARCHA!
El nuevo servicio ya es todo un éxito...

VIAJÁ CON CADA LLAMADO!

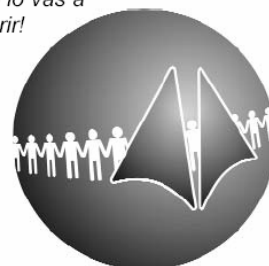
Con solo marcar el 41-5050 podés saber todo acerca de las salidas y llegadas de colectivos a Bell Ville. Ahora tenés un nuevo y exclusivo servicio en nuestra ciudad: **La línea del viajero!** Comunicate al 41-5050 desde cualquier teléfono, las 24 horas y accedé a este novedoso beneficio donde te informas de donde salen los micros, el lugar de llegada, las líneas de colectivos y encontrar todos los horarios para organizarte, viajar o esperar a alguien.

Nuestras **FELICITACIONES, RECONOCIMIENTO y ORGULLO** a Sudecor Supermercados, que con sus cuatro bocas en Bell Ville ya capta, en la actualidad, más del sesenta por ciento de la demanda, en el negocio de alimentos... además actúa como regulador de precios, ofrece -por ser local- importantes bocas de venta a la industria alimentaria regional, y pone todo su esfuerzo en ofrecer mayores ventajas al público.



Algo nuevo estamos formando en la cooperativa...

¡Pronto lo vas a descubrir!



...en mayo atendimos de manera personalizada **6.800** llamados en el call center de Tarjeta Leal?



cumpleaños del mes

Nombre	Area	Cumple
Eugenia Caon	Super Ascasubi	01-Jun
Jorge Rodriguez	Casa Central	02-Jun
Marina Lencina	Super Rivadavia	02-Jun
Raúl Prino	Ctral. Super	04-Jun
Paola Airaldi	Casa Central	05-Jun
Martín Viola	Acopio V. María	05-Jun
Noelia Celiz	Super Rivadavia	08-Jun
Sebastián Ingaramo	Super Colón	08-Jun
Lucía Cappone	Ctral. Super	10-Jun
Angel Naimayer	Casa Central	11-Jun
Alicia Quegles	Casa Gálvez	11-Jun
Aldo Giuzio	Casa Central	14-Jun
María José Fino	Super Colón	15-Jun
Carlos Alegre	Leal Rafaela	16-Jun
Marta López	Telefonía	16-Jun
Alejandro Afranchino	Super Ascasubi	17-Jun
Ivana Rodríguez	Super Rivadavia	17-Jun

Sudecor a la Agroactiva...

Sudecor Litoral Cereales, acopiador oficial de Agroactiva 2005, ocupará un amplio stand en la mega muestra a realizarse en Ballesteros, lo que posibilitará una intensa acción promocional y un contacto directo con actuales y eventuales clientes.



VOS TAMBIEN PODES SER PARTE DE ESTO!!! -Si querés participar de este espacio o comunicarte con NOSOTROS hazlo a:
Dpto de marketing - TEL.: 41-1111 o por e-mail a: marketing@sudecor.com.ar

PRESENTACION DE RH COOP EN

NOSOTROS POR NOSOTROS

nosotros

POR NOSOTROS

Información Especial

Te presentamos.... RH Coop.



Un isotipo que identificará los mensajes relacionados con el área de recursos humanos. Así todos podrán distinguir rápidamente las actividades que la cooperativa, por medio del área de Personal, esta realizando por y para cada uno de sus miembros.

Este isotipo de Sudecor, formado por personas unidas entre si, representa el espíritu de la organización: todos los empleados unidos son los que componen la Cooperativa (ya que entre todos forman la imagen representante) y, a la vez, están contenidos por esta (por el contorno del círculo que los encierra).

Este icono también será la imagen representante las carteleras (que pronto verás colgadas en tu lugar de trabajo), sobre la cual se publicarán los anuncios correspondientes a las funciones de Recursos Humanos, o sea a las actividades que se llevan a cabo con el propósito de mejorar las condiciones laborales del personal en general y de cada un empleado, en particular.

nosotros

POR NOSOTROS

Síntesis de Información y Novedades de la Coop. Sudecor Litoral Ltda.

Nro. 30 / Julio 2006

propuesta
educativa
2006

Fundación SUDECOR LITORAL

En Agosto se reabren las inscripciones a carreras y cursos que, por medio de su aula virtual, la fundación facilita a la ciudad y la región.



... en la primera mitad del 2006, Sudecor telefonía aumentó sus usuarios en un

20%?



NODOSUD... JOVENSUD...

Sudecor, como cooperativa conformante del grupo nodosud, participa en el programa Jovensud, que ya proporciona gratuitamente, el servicio de internet banda ancha a mas de 10 colegios secundarios de la ciudad de Bell Ville.

Una buena cosecha de SUDECOR CEREALES

Hicimos una gran campaña!!!

La confianza depositada de los productores en los servicios que brinda se traduce en grandes volúmenes de acopio de granos que mantiene su relación con el incremento récord de cosechas en las últimas campañas, producción proveniente casi en su totalidad de una región donde los rindes evolucionan permanentemente.

VOS TAMBIEN PODES SER PARTE DE ESTO!!! -Si querés participar de este espacio o comunicarte con NOSOTROS hacelo a:
Dpto de marketing - TEL.: 41-1111 o por e-mail a: marketing@sudecor.com.ar

cumpleaños del mes

Nombre	Area	Cumple
Noelia Cappone	Leal Rafaela	01-Jul
Sebastián Airaldi	Fili Gálvez	02-Jul
Ludá Deliz	Super Rivadavia	02-Jul
Angel Naimayer	Super Rivadavia	04-Jul
Alicia Caon	Casa Central	05-Jul
Aldo Gluzio	Telefonia	05-Jul
Eugenia Quegles	Super Colón	08-Jul
Jorge Rodriguez	Super Colón	08-Jul
Marina Delle Vedove	Ctral. Super	10-Jul
Raúl Prino	Casa Central	11-Jul
Paola Lencina	Leal Rafaela	11-Jul
Martin Vioia	Casa Central	14-Jul
Maria José Ingaramo	Acopio V. María	15-Jul
Carlos Alegre	Las Violetas	16-Jul
Maria Alfranchino	Super Ascasubi	16-Jul
Alejandro López	Super Ascasubi	17-Jul
Nana Fino	Super Rivadavia	17-Jul
Sergio Luzzo	Super Ascasubi	18-Jul
Maria López	Super Córdoba	19-Jul
Nancy Machado	Ctral. Super	22-Jul
Néstor Risaillo	Casa Central	23-Jul
Aníbal Gambino	Las Violetas	25-Jul
Miguel Lallana	Ctral. Super	25-Jul
Miguel Cavaglia	Acopio V. María	26-Jul
Juan Gigena	Super Córdoba	26-Jul
Mariano Ferreyra	Fili V. María	29-Jul
Natalia Luna	Casa Central	31-Jul
Mariela Palacios	Leal Bell Ville	31-Jul

TÁCTICA 3: “NOSOTROS POR NOSOTROS” NOS RENOVAMOS

- **Objetivos:**

Convertir a Nosotros por Nosotros en un sistema de comunicación prestigioso, que ofrezca posibilidades de brindar y recibir información sobre las funciones de Recursos Humanos.

- **Justificación:**

Nosotros por Nosotros es el medio de comunicación interna más importante de la Cooperativa, por ser el único soporte que llega una vez al mes a todos los empleados de la cooperativa. Su distribución y contenido ya se han institucionalizado, por lo que se consideró apropiado aprovechar la familiarización con este canal, para ofrecer y recibir información relacionada a las principales funciones de Recursos Humanos.

Lo anterior corresponde a un propósito importante que motiva la reestructuración de la extensión y formato del boletín. Para contar con espacio dedicado a las novedades de Recursos Humanos y disponer de una solapa destinada a obtener retroalimentación de los empleados sobre temas planteados, se propone utilizar hojas A4 (igual que en la actualidad), pero en doble faz, con mayor calidad de papel e impresión; agregando también una solapa de retroalimentación.

Con respecto a su diseño, se mantendrá la estética del boletín, aunque se planificarán espacios predeterminados a diferentes temas de interés.

- **Descripción de la táctica:**

CARACTERÍSTICAS DEL BOLETÍN RENOVADO:

- Frente: Información que se relacione más directamente con los empleados.

- Encabezado (igual que en la actualidad, adaptado a colores): Nosotros por Nosotros, su logotipo y fecha.

- Noticias sobre actividades sociales que hayan sucedido o estén por suceder en la Cooperativa.

- Datos RH Coop: Información precisa y breve sobre los empleados de Sudecor. Para distinguir esta sección: los datos aparecerán impresos sobre el logo RH Coop. estampado en forma de sello.

- Novedades relacionadas con las funciones de Recursos Humanos (identificadas con el logo RH Coop)

- Publicación de resultados obtenidos del espacio de retroalimentación (con el logo)

- Fechas especiales (relacionadas con los empleados)

- Cumpleaños de los empleados

- Revés: Datos relacionados con la Cooperativa y sus actividades.

- Información sobre las acciones de la Cooperativa y/o logros de las diferentes sucursales

- Sabías que...?

- Datos institucionales de la Cooperativa

Esta distribución no es rígida, sino que esta sujeta a posibles modificaciones, teniendo en cuenta que los acontecimientos que generan la información para las diferentes secciones, no necesariamente ocurren todos los meses. Además, el formato de la publicación permite que, ante la necesidad de brindar información extraordinaria o para fechas importantes, fácilmente se agregue una página adicional, generando que, a simple vista, la revista se enaltezca y se diferencie de los números ordinarios.

- Extremo inferior: Una solapa precortada de aproximadamente 5 cm de alto. En el espacio del frente, en la esquina superior de este lugar se remarca como título "Un espacio de retroalimentación...de NOSOTROS para NOSOTROS".

Debajo, se presentaran temas relacionados con las actividades de Recursos Humanos, en forma de preguntas con opciones, para obtener datos cuantitativos representantes de las opiniones de los empelados. En la solapa ubicada en el revés, se brindará espacio a la expresión de sugerencias, críticas o comentarios. Esta solapa, fácilmente extraíble de la publicación, podrá ser depositada en urnas, identificadas con el RH Coop, las cuales serán administradas por el área de Personal.

- Urnas para retroalimentación: Cajas de cartón azul con el logo RH Coop adherido al frente. Se colgarán debajo de la cartelera y se confeccionarán con una altura de 26 cm y una base de 20 por 30 cm, con una ranura en la parte superior.

PRESENTACIÓN DE LA TÁCTICA:

- Entrega de material a directores y gerentes: Presentando la renovación del boletín, junto a sus respectivos propósitos.
- Aviso en carteleras , anticipando la renovación del boletín (durante los 15 días antes) y explicando las nuevas secciones (durante el primer mes del boletín renovado)
- Publicación de Nosotros por Nosotros, presentando las nuevas secciones y describiendo minuciosamente el como y para que, del espacio de retroalimentación.
- Colocación de Urnas de retroalimentación (en cercanía de las carteleras)

PÚBLICO OBJETIVO:

- Presentación del proyecto (por entrega de material): Gerentes y directivos
- Presentación general e implementación de la renovación: Público interno

RESPONSABLES DE LA TÁCTICA:

La presentación e implementación de la renovación del boletín interno son responsabilidad del servicio de consultoría. El mantenimiento de urnas y administración de las opiniones y consultas depositadas (con su correspondiente publicación) estará a cargo del área de Personal.

PLAZOS TEMPORALES:

En junio: Presentación del proyecto a directores y gerentes

En Agosto (primera quincena): Anuncio en la cartelera de la renovación de la revista.

(segunda quincena): Descripción y explicación de los cambios de Nosotros por Nosotros, en la cartelera.

En Septiembre: Colocación de urnas de retroalimentación y distribución del boletín renovado.

MODELO DE NOSOTROS POR NOSOTROS RENOVADA

FRENTE

nosotros

POR NOSOTROS

Síntesis de Información y Novedades de la Coop. Sudecor Litoral Ltda.



... Andrea González ...

Se fue para arriba...
Vos podés ser el próximo!!!

Sudecor reconoció su esfuerzo y compromiso...
FELICITACIONES !!!

Otra buena oportunidad...

que Sudecor brinda para los mejores trabajadores...
sus empleados!!!

Puesto a cubrir: Supervisor de depósito
Sucursal: Supermercado - Bv. Colón

Las responsabilidades y beneficios del puesto vacante y requisitos excluyentes, se encuentran publicados en cartelera o se pueden solicitar a recursoshumanos@sudecor.com

Los interesados presentar: CV al departamento de Recursos Humanos o por e-mail a recursoshumanos@sudecor.com

::Para buenos compañeros::

Unidos bajo el ritmo cotidiano del trabajo... cada día es una anécdota vivida, una idea que surge, un cambio, un logro o momentos que son el condimento que le dan al trabajo diario. Construimos amistades y grandes lazos se establecen sin darnos cuenta... para unimos como amigos!!!

Prestá atención a las promociones y actividades exclusivas para empleados amigos... Encuentra los detalles en las carteleras

Preparamos la Bienvenida para...
Victor Antunez

Se incorporará el día 17 a tarjeta Leal - Villa María

Todos podemos contribuir para nuestro nuevo compañero se sienta más cómodo y a gusto en nuestra cooperativa...

Datos que te interesan...

En los primeros 6 meses del año Sudecor incorporó 32 empleados...
...Y seguimos creciendo y generando fuentes de trabajo.

Vacaciones de invierno

Compartir tus vacaciones...
Manda tu historia a la casilla de e-mail de recursos humanos o marketing... podés ganar muchos premios... ya te vas a enterar!!

cumpleaños de jmes

Nombre	Edad	Cumple
Roberto Baldacci	Casa Central	02-08
Marta Bigliani	Filial Rosario	03-08
Daniel Jiménez	Central Super	04-08
Marta Cargnaro	Filial Gálvez	05-08
Martin Gagliardi	Telefonia	11-08
Esteban Monti	Azopio V. María	13-08
Daniela Mendoza	Super Shopping	13-08

Un espacio de retroalimentación... de nosotros PARA NOSOTROS

¿Cómo te enteras de la incorporación de un nuevo compañero de trabajo?

☐ Por la revista "nosotros por nosotros" ☐ Lo leo en la cartelera

☐ Me lo comentan mis compañeros ☐ Me lo informa mi jefe

nosotros

POR NOSOTROS

Síntesis de Información y Novedades de la Coop. Sudecor Litoral Ltda.



Nro. 31 / Agosto 2006

La Cooperativa piso fuerte y dejó su huella...

Dijimos presente en esta mega muestra de campo con el objetivo de dar a conocer los servicios que brindamos actualmente en la zona y hacer participar a los asociados, clientes y público en general de todas nuestras actividades. Hay que destacar, que nuestros compañeros, quienes llevaron, de manera impecable y durante 4 días, a Sudecor Litoral a esta importante muestra. El stand contó con vasta información institucional, comercial y atención personalizada. Como resultado Sudecor Litoral se presentó ante miles de personas en Agroactiva 2006 a través de un desarrollo arquitectónico moderno y de fuerte identidad visual.

Conociendo Sucursales...
Hoy: Gálvez

La ciudad de Gálvez esta ubicada a 130 km al NO de la ciudad de Rosario y a 80 km al SO de Santa Fe. La ciudad esta en constante crecimiento y cuenta con 20.000 habitantes aproximadamente, donde se desarrolla principalmente la actividad agropecuaria e industrial. Nuestra cooperativa, posee allí una sucursal que brinda asistencia crediticia y Tarjeta Leal, tareas que se desarrollan con 3 empleados en un local comercial ubicado en la zona céntrica de la ciudad.

Los datos y contactos de nuestros compañeros y la sucursal de esa zona son: San Martín 323
tel.: 03404-490543

Arriba con las ventas...

Felicitaciones para el equipo de vendedores de Sudecor telefonía que cumplieron y, más aun superaron, las metas planteadas para el primer semestre de 2006...
En lo que va del año ya incrementaron en un 25% el número de abonados, en comparación con los mismos meses del año pasado.

De nuevo felicitaciones y a no aflojar...
hay mucho por hacer!

...el 55% de los abonados a internet en Bell Ville, tienen el servicio de Sudecor telefonía?

Fútbol en los colegios...

Felicitaciones para los ganadores!!!

El equipo representante de la escuela Normal demostró técnica, resistencia y mucha garra en el campeonato de fútbol intercolegial organizado por Sudecor... gracias a su esfuerzo, se convirtieron en los ganados indiscutibles y regalaron a su escuela la computadora que donó la Cooperativa...

felicitades

No paramos de festejar!!!

Para celebrar el cumpleaños de Sudecor Supermercados sorteamos muchos premios y un auto 0 km!!!
Como en toda linda fiesta los invitados no faltaron... así contamos con la presencia de clientes, amigos, proveedores y miembros de nuestra cooperativa.

Felicitaciones a todos los compañeros de las 4 sucursales del super por llevar a cabo esta exitosa acción promocional!

Te proponemos opinar sobre... cómo te gustaría enterarte de la incorporación de un nuevo compañero, que información al respecto te interesaría recibir... y todo lo que quieras decir sobre este tema o cualquier otro!!!

Deposita tus comentarios y opiniones en las urnas, ubicadas frente a las carteleras

REVES

TÁCTICA 4: MANUAL DE POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN PARA LAS FUNCIONES DE RH

- **Objetivos:**

Contar con un documento que perpetúe declaraciones sobre la manera de pensar y actuar en relación a la comunicación de las funciones de recursos humanos.

A partir de este objetivo, se desprenden dos propósitos más:

- Asegurar el aprovechamiento de las potenciales utilidades comunicacionales de las acciones de Recursos Humanos.
- Lograr la coherencia de Sudecor con respecto a estas actividades, mas allá de las personas que ocupen los cargos directivos.

- **Justificación:**

Como se expuso al comienzo del presente trabajo, unos de los vínculos entre el directorio y sus empleados mas importantes, por ser los más repetidos e inevitables, son las actividades desarrolladas por el área de Recursos Humanos. Dentro de estas acciones pueden identificarse como las que suponen mas contacto con el personal a: reclutamiento interno (y consecuente inplacement), la entrevista de selección, inducción, capacitación y administración de remuneraciones.

Sabiendo que la Cooperativa, por medio de estas actividades (pero no de manera intencional), transmite innumerables mensajes, y que, al no reconocerse a estas acciones como medios de comunicación en sí, los empleados reciben pasivamente la información, es que resulta de gran importancia planificar los aspectos comunicacionales de cada función de Recursos Humanos desempeñada por el área de personal.

Al no consistir en una acción puntual, sino en tareas periódicas o, por lo menos repetidas, la comunicación de las actividades de Recursos Humanos no pueden plantearse como tácticas, sino que merecen un cambio profundo en su manejo, para lo cual se elaboraran políticas que promueven modificaciones en la manera de pensar y actuar en relación a la comunicación de estas actividades.

Como forma de contener y presentar las políticas, se elaborará un manual que mantenga actualizadas las directrices planteadas, para maximizar las potenciales utilidades comunicacionales de las funciones de Recursos Humanos.

- **Descripción de la táctica:**

CONTENIDO DEL MANUAL:

- **Introducción:** La comunicación de las funciones de Recursos Humanos
- **Políticas:** Justificación de la utilización de ese concepto

Justificación de la aplicación de políticas que guíen el manejo comunicacional de las principales funciones de Recursos Humanos, aclarando los beneficios que se esperan de estas acciones y la influencia de estas utilidades en el comportamiento de los miembros de la organización y el clima organizacional en general.

POLÍTICA 1: RECLUTAMIENTO INTERNO

“La cooperativa privilegiará a sus actuales empleados para ocupar puestos vacantes. Esto servirá para demostrar que Sudecor ofrece mayores oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional y personal de sus miembros”

▪ Comunicar el Reclutamiento interno:

En los casos que resulten pertinentes publicar en la *cartelera* el llamado de reclutamiento para un puesto determinado. Esta convocatoria deberá ser acompañada por el RH Coop y especificar requerimientos del puesto, para acotar los posibles candidatos desde el principio del proceso y, así, prevenir que se causen desilusiones en los empleados que no cumplen con las exigencias.

En las situaciones anteriores, al igual que en el caso que se produzca el proceso de manera privada en el seno del área de Personal, es necesario comunicar la decisión a todo el público interno. Así, se informarán los movimientos internos de personal por medio de anuncios en las *carteleras* y en el *boletín interno*. Estos mensajes deberán estar acompañados del RH Coop y contener la frase “Se fue para arriba...vos podes ser el próximo”, junto al nombre de la persona reubicada, siempre destacando los principales logros y cualidades del empleado promovido.

▪ Comunicar por el reclutamiento:

Recomendaciones para aprovechar el contacto, del empleado y la dirección, para el ofrecimiento del puesto vacante.

Por medio de una carta en la que se detalle la oferta de trabajo y/u oralmente en el encuentro en que se realice el ofrecimiento de la promoción, el gerente de personal deberá:

- Hacer notar cuales han sido los logros que han conducido a la persona a esa situación

- Resaltar la manera en que Sudecor propició el crecimiento del empleado

La información anteriormente expuesta, también debe ser un eje de atención en la comunicación que el gerente de Personal transmite al trabajador en su proceso de inplacement. En esta etapa, tras haber informado la decisión de reubicar al empleado, este debe recibir una preparación en cuanto a las nuevas tareas, y también en relación al nuevo ambiente de trabajo. Esta instancia debe aprovecharse para reforzar la información institucional y, principalmente, para fortalecer la concientización en cuanto a las posibilidades de crecimiento que promueve Sudecor para sus miembros.

POLÍTICA 2: SELECCIÓN

“Las entrevistas de selección y las reuniones de anuncio de contratación, compartirán los mismos fines comunicacionales: brindar información institucional de la Cooperativa, que genere interés y orgullo por pertenecer a la organización”

▪ Comunicar la selección:

Por medio de un llamado telefónico o nota escrita, desde el área de Personal se convoca a la entrevista. Cualquiera sea el medio escogido para contactarse con el candidato, el tono de la comunicación debe ser claro y cálido, explicando quien convoca, el motivo del encuentro y datos precisos sobre lugar y fecha de la reunión.

En esta instancia es necesario recordar que, al contar con buenas fuentes de reclutamiento interno, la Cooperativa entrevista a un número muy reducido de candidatos, los cuales cuentan con muchas oportunidades de ser electos; además, los que se rechacen en la primer selección, lo mas probable y de no surgir datos excluyentes, serán tenidos en cuenta para una próxima. Tener presente esta idea, valoriza aún mas la importancia de comunicar correctamente en el proceso de selección.

En el momento de comunicar la decisión de contratar a la persona, desde el departamento de Personal se debe enviar una carta de anuncio de

contratación, resaltando que: “En Sudecor se eligen personas que comparten su filosofía...”, para posteriormente explicar los valores de la Cooperativa.

- **Comunicar por medio de la entrevista de selección y contratación:**

La entrevista tendrá lugar en la oficina de Recursos Humanos y contará con la presencia del gerente de Personal como entrevistador. Mas allá de obtener datos del candidato, esta conversación debe servir para proporcionar información institucional de la Cooperativa, explicando de manera amplia y general, la forma de trabajar y relacionarse a nivel interno en Sudecor. Al concluir la entrevista, es conveniente que el gerente de Recursos Humanos despida al candidato entregando su tarjeta personal, brindándose para cualquier consulta y aclarando que en los próximos días se les comunicará la decisión.

Al decidirse sobre la contratación, el gerente de personal o, en su defecto, su secretaria en su nombre, deberán comunicarse con todos los candidatos, para informarle sobre el fallo, ofreciendo una justificación de la elección.

Durante la reunión de contratación, desarrollada entre el candidato seleccionado y el gerente de Recursos Humanos, en la oficina de personal, el representante de Sudecor hará entrega de una carpeta con el logo RH Coop, en la que se contenga una referencia de los beneficios y oportunidades que ofrece la organización a sus miembros y un detalle de las expectativas de la Cooperativa respecto a sus empleados. De esta manera, se comunica explícita y claramente las condiciones del “contrato psicológico” que, a partir de ese momento, regirá la relación entre la institución y el empleado.

POLÍTICA 3: INDUCCIÓN

“Sudecor brindará a sus nuevos empleados un cuidado proceso de adaptación en relación a la organización, sus compañeros y la tarea; además, invertirá mayores esfuerzos para que las comunicaciones iniciales que el empleado reciba de la cooperativa sirvan para generar una primera impresión positiva que predisponga favorablemente a la persona”

- **Comunicar la inducción:**

La incorporación de nuevos empleados se comunicará a los demás trabajadores por los siguientes medios:

- En la revista interna, durante el mes en que se incorpora el nuevo empleado, se publicará: “Le damos la bienvenida a un nuevo compañero”,

detallando determinados datos personales del nuevo trabajador, el área y puesto en el que se ubicará y los beneficios que aportará su llegada a la organización.

- En la cartelera, durante la semana anterior a la incorporación se anunciará en un cartel: "Recordemos darle la bienvenida a Arriba a nuestra casa el día...". El aviso será reemplazado el día del ingreso del nuevo empleado, cuando se adherirá un aviso especial, en el que se de la bienvenida al trabajador ingresante, de parte de todos sus nuevos compañeros.

▪ **Comunicar por medio de la inducción:**

El nuevo empleado será recibido por el gerente de Recursos Humanos, quien le mostrará las instalaciones de la casa central de la Cooperativa, señalándole la ubicación de las oficinas de los gerentes de las diferentes áreas y del directorio, para transmitirle la idea de apertura y transparencia de este estamento.

Durante esta primera etapa, el director de personal otorgará al trabajador un folleto con información institucional y una carpeta conteniendo una carta de bienvenida, y una reseña de los medios por los que cooperativa y empleados se comunican recíprocamente, y de las acciones y promociones destinadas al público interno que se promueven desde el área de Personal y de Marketing. Junto a este material se le entregará un paquete con pins institucionales, uniforme, objetos de merchandising, y otros elementos institucionales, según el material con el que se disponga y de acuerdo a la pertinencia teniendo en cuenta el puesto que el ingresante ocupará.

Después del recorrido por el edificio central y tras la familiarización con las cuestiones generales e institucionales de la Cooperativa, el gerente de Recursos Humanos presenta al nuevo empleado a su próximo jefe de área, quien será el encargado de introducirlo a sus nuevos compañeros e instruirlo en las cuestiones operativas de su tarea en particular.

POLÍTICA 4: CAPACITACIÓN

"Sudecor invertirá en la formación de sus miembros, para promover su desarrollo tanto profesional como personal."

▪ Comunicación de la capacitación:

Cuando la detección de la necesidad de capacitación se logra por medio del espacio de retroalimentación de la revista o por la aplicación de algún método de investigación en los empleados, se deberá publicar los resultados y las consecuentes acciones a emprender, en la revista y carteleras.

La realización de jornadas de capacitación será informada a través de "Nosotros por nosotros" (en la emisión del mes que corresponda la actividad) y reforzada por la cartelera (durante la semana anterior al desarrollo del evento). El anuncio (tanto para el house organ como para la cartelera) contendrá todos los detalles sobre la realización de la jornada (fecha, lugar, capacitador, temas, etc) y resaltarán los beneficios que la formación aporta a los empleados.

Posterior al desarrollo de la capacitación, se anunciará en las carteleras los resultados de la jornada o una breve reflexión sobre esta, enalteciendo y valorando el esfuerzo de aquellos que participaron, resaltando el propósito de estas personas de superarse personalmente y, al mismo tiempo, aportar cada vez más a la organización.

▪ Comunicar por medio de la capacitación:

Durante la jornada de capacitación, en el lugar escogido para la realización del evento, se expondrán diferentes afiches con frases alusivas a la importancia de la formación y los aportes que la capacitación ofrece para el crecimiento profesional y personal del individuo, cerrando las piezas comunicativas con el logo RH Coop. junto a las frases: *"Sudecor crece... y promueve la superación personal de sus miembros"* y *"Los miembros de Sudecor se superan... y promueven el crecimiento de la Cooperativa"*.

Estos enunciados, al igual que el icono del RH Coop. también aparecerán expresados en el material de estudio.

POLÍTICA 5: ADMINISTRACIÓN DE REMUNERACIONES

“Desde la administración de Sudecor se promoverá la continua información sobre las cuestiones relacionadas a las remuneraciones de los empleados, generando así mayor compromiso y transparencia”

▪ Comunicar las novedades relacionadas con las remuneraciones

Se utilizarán los canales internos de comunicación (revista, cartelera y circulares) para informar sobre modificaciones implementadas sobre los sueldos de los empleados, acompañadas por su consecuente justificación.

Otras informaciones relacionadas a la administración de las remuneraciones, ya sean macroeconómicas o de sucesos propios del sector o de Sudecor, se presentarán explicadamente en la revista y cartelera.

Estos medios también se utilizarán para notificar, con ánimos de festejo, el cobro de los correspondientes aguinaldos en los meses de junio y diciembre, anunciando promociones exclusivas y consejos para que, con planes especiales y rebajas de precios promovidas por Sudecor, los empleados puedan aprovechar mejor sus aguinaldos.

▪ Comunicar por medio del pago de sueldos:

El momento del pago de salarios solo será aprovechado para ocasiones especiales y de índole positivo, teniendo en cuenta que la remuneración es un tema que suele generar ciertas disconformidades en algunos sectores. Cuando la cooperativa disponga un aumento en los sueldos habituales, en forma de premio o compensaciones extraordinarias; esta noticia (u otras equivalentes) será comunicada por medio de una nota explicativa que acompañe el recibo de sueldo.

Al contar entre sus negocios con la actividad crediticia, será conveniente que Sudecor promueva créditos especiales para sus miembros, los cuales serán anunciados por medio de un mensaje adjuntado al recibo del empleado, resaltando los beneficios y haciendo principal hincapié en que estos planes no persigue aportar al negocio de Sudecor, sino apoyar el crecimiento económico de sus miembros y la consecución de planes y proyectos personales de ellos.

PRESENTACIÓN DEL MANUAL:

Teniendo en cuenta que las políticas contenidas en el manual, deberán ser perfectamente entendidas y, posteriormente, implementadas por los miembros del departamento de Personal y el de marketing, se organizará una jornada – taller, en la que participen todos los integrantes de estas áreas.

En esta reunión el consultor expondrá sobre las políticas plasmadas en el manual, justificando y explicando cada una. A posterior, se dará espacio a la discusión, presentando situaciones posibles, para evaluar como actuar y que medios utilizar en las diferentes oportunidades.

PÚBLICO OBJETIVO:

- El manual en sí va dirigido al área de Personal, y, por trabajar coordinadamente en determinadas actividades de Recursos Humanos, también es útil y necesario para el departamento de marketing.
- Las modificaciones propuestas, por medio de las políticas, son dirigidas al público interno, en general.

RESPONSABLES DE LA TÁCTICA:

La elaboración y presentación del manual de políticas es responsabilidad del consultor. Las acciones comunicacionales relacionadas a las funciones de Recursos Humanos estarán a cargo del área de Personal y la de Marketing.

PLAZOS TEMPORALES:

La elaboración del manual tendrá lugar en el mes de junio, y su presentación a los miembros del área de marketing y de Recursos humanos, se hará efectiva durante las semanas de este mes, en las cuales se impartirá la capacitación a dicho grupo. Claro está, que los cambios que se producirán, a partir de las políticas planteadas, no se pueden planificar en plazos temporales.

XII.EVALUACIÓN DE LAS TÁCTICAS

EVALUACIÓN DEL PROYECTO GENERAL

(tácticas 1, 2, 3 y 4)

Debido a la interrelación de una táctica con otro, se considera apropiado realizar una evaluación conjunta y en de dos tipos:

- Por un lado, evaluar la conocimiento y aprobación de la cúpula de la cooperativa, con respecto al proyecto;
- Y, por otro, una revisión periódica y continuada en el tiempo, que permita monitorear la efectividad de las acciones en diferentes períodos y ante distintas situaciones.

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Encuesta vía e-mail, dirigida a gerentes y directivos que recibirán el material de presentación del proyecto.

- **Objetivo**

Averiguar el nivel de conocimiento y aceptación que comparten la dirección y gerencia de la organización, con respecto al proyecto en general.

- **Modelo de encuesta:**

ACLARACIÓN:

Este modelo es presentado a modo de ejemplo; las afirmaciones que figuran como opciones a las preguntas realizadas, serán extraídas de la información recolectada por medio de entrevistas que se llevarán a cabo a 4 gerentes o directivos, previamente al diseño de los cuestionarios.

1- ¿Cuál de las siguientes afirmaciones sobre la comunicación interna concuerda más con su opinión?

- a-Es un aspecto irrelevante, que genera gastos.
- b- Su planificación, acciones y resultados son importantes solo para el área de personal
- c-Es importante por que sus resultados influyen en toda la organización, la cual debe participar en su totalidad para optimizar el sistema.
- d- Otra.....

2- ¿En que aspectos imagina que influirá principalmente, la comunicación de las funciones de recursos humanos?

- a-Los empleados conocerán mas sobre lo que hace la cooperativa por ellos
- b- Se generará desconfianzas y actitudes defensivas de los empleados
- c-Mejorará el clima organizacional
- d- Otros.....

3- ¿Cómo cree que serán los resultados del proyecto de planificación de comunicación interna y optimización de la información de las funciones de R.H?

- a-Se conseguirá informar correctamente sobre las novedades de la cooperativa
- b- Se informará bien por un tiempo, y después los medios perderán la atención de los empleados y la dedicación del área encargada
- c-Se gestará un ambiente de confianza en el que empleados y dirección se comuniquen recíprocamente, a largo plazo.
- d- Otros.....

4- ¿Cuál es el objetivo que, según lo entendido, persigue el iso "rh coop."?

- a- Diferenciar los mensajes sobre las funciones de R.H de otras informaciones.
- b- Identificar a la cooperativa a nivel interno
- c- Marcar la información de promociones para el personal, propuesta por el área de mkt

5- ¿Cuál de los siguientes mensajes correspondería publicar en la cartelera?

- a- Información sobre la apertura de nuevas sucursales
- b- Novedades relacionadas con los sueldos de los empleados
- c- Saludos a los empleados que cumplen años

6- Entre las modificaciones que se introducirán en la revista interna “nosotros por nosotros”: ¿Cuál cree que es el cambio mas efectivo y beneficioso?

- a- Mayor extensión, para contener mas cantidad de información
- b- El espacio de retroalimentación, que permitirá conocer las opiniones de los empleados.
- c- Determinar áreas de información: datos institucionales, sociales, de R.H, etc.

Otros comentarios.....
.....

EVALUACIÓN DE ESPACIO DE RETROALIMENTACIÓN PROPUESTO EN LA RENOVACIÓN DE NOSOTROS POR NOSOTROS

Instrumento de evaluación: Espacio de retroalimentación (revista interna)

OBJETIVO

Conocer el nivel de participación de los empleados, ante la propuesta presentada en la revista para que ellos opinen sobre temas planteados.

Conteo de solapas de retroalimentación depositadas en las urnas dispuestas en las instalaciones de la cooperativa

Modelo de solapa de retroalimentación:

Frente:

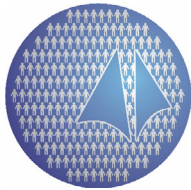
Un espacio de retroalimentación...

de nosotros
PARA NOSOTROS

¿Cómo te enterás de la incorporación de un nuevo compañero de trabajo?


☐ Por la revista "nosotros por nosotros"
 ☐ Lo leo en la cartelera

☐ Me lo comentan mis compañeros
 ☐ Me lo informa mi jefe



Revés:

Te proponemos opinar sobre... cómo te gustaría enterarte de la incorporación de un nuevo compañero, que información al respecto te interesaría recibir... y todo lo que quieras decir sobre este tema o cualquier otro!!



Depositá tus comentarios y opiniones en las urnas, ubicadas frente a las carteleras

XIII. DIAGRAMA DE GANTT
(VER ARCHIVO ADJUNTO)

XIV. PRESUPUESTO

ACTIVIDADES	COSTOS PARCIALES	COSTOS TOTALES
<ul style="list-style-type: none"> ● Diseño del logotipo “rh coop.” 	\$ 100	\$ 100
<ul style="list-style-type: none"> ● Presentación de proyecto 	\$ 1.70 c/u	\$ 51
- 30 Carpetas de presentación	\$ 26	\$ 780
- 30 Manuales de uso de rh coop	\$ 2.30	\$ 69
- 30 muestras de cartelera	\$ 2 c/u	\$ 60
- 30 Cajas de presentación	\$ 7 c/ envío	\$ 49
- Envíos a 7 sucursales		
<ul style="list-style-type: none"> ● 6 Carteleras 	\$ 32	\$ 192
- Autoadhesivos	\$ 30	\$ 180
- Imanes		
<ul style="list-style-type: none"> ● Renovación de la revista interna 		
- Rediseño	\$ 50	\$ 50
- Impresión de 250 ejemplares	\$ 38	\$ 38
- 6 Urnas de retroalimentación	\$ 5.50	\$ 33
<ul style="list-style-type: none"> ● 5 manuales de políticas de comunicación p/ funciones de RH 		
- Diseño	\$ 80	\$ 80
- Impresión	\$ 45	\$ 225
<ul style="list-style-type: none"> ● Honorarios del consultor 		
- Diseño e implementación de proy.	\$ 2.250	\$ 2.250
- Coaching	\$ 300	\$ 300
TOTALES		\$ 4.457

XV. CASH FLOW

Ingresos						
Concepto	mayo	junio	julio	agosto	septiem.	
Totales	\$ 1,677	\$ 1,299	\$ 550	\$ 738	\$ 250	

Egresos						
Concepto						Totales
PRESENTACION DEL PROYECTO						
Carpeta de presentación	\$ 51					\$ 51
Caja contenedora de material	\$ 60					\$ 60
Envío de cajas		\$ 49				\$ 49
1- RH COOP						
Diseño del logotipo	\$ 100					\$ 100
Elaboración del manual de uso	\$ 780					\$ 780
2- RH COOP - CARTELERA-						
Elaboración de las carteleras		\$ 372				\$ 372
Prod. de muestras (p/present.)	\$ 69					\$ 69
3- RENOVACION DE LA REVISTA						
Rediseño de la revista			\$ 50			\$ 50
Impresión del nuevo formato				\$ 38		\$ 38
Urnas para retroalimentación				\$ 33		\$ 33
4-MANUAL DE POLIT. DE COM.						
Elaboración del manual		\$ 345				\$ 345
HONORARIOS DEL CONSULTOR						
Diseño e implem. del proy.	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 250	\$ 2,250
Coaching a miembros de mkt/ RH		\$ 300				\$ 300
TOTALES						

XVI. CONCLUSIONES

Investigar e intentar mejorar la situación del público interno de una organización, siempre resulta un desafío importante. En el caso presentado, en la Cooperativa Sudecor, esto se potencia, teniendo en cuenta la heterogeneidad de sus miembros. El reto se amplifica si tomamos en cuenta que el eje del trabajo es, sin duda, la comunicación interna, y esta es una actividad poco desarrollada en Sudecor y compartida por el área de marketing y por el, recientemente creado, departamento de Recursos Humanos.

Partiendo de estas complejidades, se logró una nutrida investigación que dio cuenta de la falta de planificación de la comunicación interna y la desvinculación de esta actividad con las funciones de Recursos Humanos. Y, a partir de estas conclusiones, se desarrolló un plan de aplicación simple, con actividades independientes, pero intensamente concatenadas, de un cuidado y ajustado presupuesto y para ser puesto en práctica en un periodo de tiempo corto (pero intenso) y perdurable a largo plazo.

A la hora de diseñar el proyecto se prestó especial atención las características del público interno y a las actividades y reducido número de integrantes de los departamentos involucrados (marketing y de personal).

Es así, que se diseñó un plan que no representará un esfuerzo extra para el personal encargado, que logrará la fácil comprensión y adhesión de la cúpula de la organización y, principalmente, que significará un mayor conocimiento y valoración, por parte de los empleados, sobre las actividades que promueve la Cooperativa, por medio de su área de personal, con el fin de mejorar la calidad de vida laboral de sus miembros.

XVII. REFLEXIÓN FINAL

La comunicación interna constituye uno de los principales campos de acción de las Relaciones Públicas e Institucionales; lograr un sistema de comunicación eficiente dentro de una organización resulta una meta compartida por diferentes áreas, ya que sus efectos benefician a la institución en su conjunto; El desempeño eficaz de los miembros es el factor clave para el éxito de cualquier entidad; estos conceptos son los preceptos básicos que dieron origen al trabajo presentado y fueron las primeras palabras que enmarcaron la presentación del mismo.

Tras la conclusión del desarrollo de este proyecto las ideas que significaron génesis de este trabajo final de grado, fueron aplicadas, comprobadas y reforzadas; al mismo tiempo fue posible demostrar la interdisciplinariedad que existe en la práctica y la versatilidad de las Relaciones Públicas e Institucionales, para actuar en diferentes campos y asistiendo a otras funciones, en este caso a los Recursos Humanos.

Descubrir los vínculos entre las Relaciones Públicas internas y la administración de personal, fue posible gracias a la investigación y planificación realizadas sobre la realidad de Cooperativa Sudecor, que desde el primer momento representó un gran desafío, por su dispersión geográfica y diversidad de actividades, que significan gran heterogeneidad de su público interno (actores de suma importancia para este trabajo).

En efecto, los miembros de una organización, representan su nervio motor, del que dependen los resultados de la misma, son el factor clave del éxito; al mismo tiempo, justamente las organizaciones representan el ámbito en el que las personas transcurren gran parte de sus vidas, en el que los individuos consiguen desarrollarse profesional y personalmente; por esto... ¿cómo la relación empleadoorganización no va a resultar un tema más que interesante?

Los desarrollados y numerosos estudios realizados alrededor de vida laboral dan fe de esta realidad, aunque, la complejidad del tema, demuestra que no todavía no está nada dicho.

Desde la amplitud conceptual y práctica de las Relaciones Públicas e Institucionales, sin lugar a dudas se podrán realizar reveladoras contribuciones a la temática, y se espera que este trabajo represente un humilde aporte.

XVIII. BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

1. AGEE, Marren, AUTT, Philips, CAMERON, Glen y Dennos WILCOX, *Relaciones Públicas*, Madrid, Pearson, Addison Wesley, 2003.
2. ALLES, Martha, *Dirección estratégica de recursos humanos –gestión por competencias-*, Ed. Granica, Buenos Aires, 2004
3. BLACK, Sam, *Relaciones Públicas –Un factor clave de gestión-*, Colección Evade, Barcelona, 1991
4. CHIAVENATO, Adalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill Interamericana S.A, Colombia, 1996
5. DESSLER, Gary y Ricardo VARELA, *Administración de recursos humanos –enfoque latinoamericano-*, Pearson-Prentice hall, Méjico, 2004
6. ELIAS, Joan y José MASCARY, *Mas allá de la comunicación interna –la intracomunicación-*, Ed Gestión 2000, Barcelona, 1998
7. FERNANDEZ COLLADO, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, Ed. Trillas, Méjico, 1999
8. FISHER, Gustave, *Psicología Social –Conceptos Fundamentales-*, Nancea Ediciones, Madrid, 1990.
9. GIBSON, James, IVANCEVICH, John y James DONNELLY, *Las organizaciones – Comportamiento, estructura y procesos*, Mc Graw Hill Interamericana, Santiago de Chile, 2001
10. HARRISON, Shirley, *Relaciones Públicas –Una introducción-*, Madrid, Thomson Editores, 2002.
11. MARSTON, John, *Relaciones Públicas modernas*, Mc Graw Hill, Méjico, 1990
12. MERCADO, Salvado, *Relaciones Públicas Aplicadas*, Méjico, Thompson-Learning, 2002.
13. PARDO, Carlos y Federico TOBAR, *Organizaciones solidarias*, Buenos Aires, Lugar editorial, 2001.
14. PUCHOL, Luis, *Dirección y gestión de recursos humanos*, Ed Diaz de Santos, Madrid, 2003
15. SENGE, Peter, *La quinta disciplina*, Ed. Granica, Buenos Aires, 1994
16. SOLANA, Ricardo, *Administración de organizaciones*, Ediciones Interoceánicas, Buenos Aires, 1993
17. RIOS SZALAY, Jorge, *Relaciones Públicas*, Editorial Trillas, Méjico, 1992

18. WHETHER, William, DAVIS, Keith, *"Administración de personal y Recursos Humanos"*, Mc. Graw Hill, Méjico, 2000

FUENTES CONSULTADAS

1. GRINSTEIN, Cesar, publicación del 1º congreso de Recursos Humanos, Córdoba, 6 de mayo de 2005.
2. Ley de cooperativas, Ley Nro. 20.337
3. PAEZ, Lilian, *Guía de Estudio: Comunicación I*, Instituto Universitario Aeronáutico, Córdoba, Argentina
4. PAEZ, Lilian, *Guía de Estudio: Comunicación II*, Instituto Universitario Aeronáutico, Córdoba, Argentina

SITIOS DE INTERNET VISITADOS

1. www.arearh.com
2. www.bioetica.org/colab13.htm
3. www.cambiocultural.com.ar/opinion/correo81.htm
4. www.cambiocultural.com.ar/correo85.htm
5. www.clarin.com.ar
6. www.cocofa.org.ar/quienessomos.htm
7. www.encuentra.com/documento.php?f-doc=1556&f_tipo.doc=9.htm
8. www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/invcomunorga.htm
9. www.ilo.org/public/spanish/index.htm
10. www.lavozdelinterior.com.ar/nota.asp?nrc=313700
11. www.mercado.com.ar
12. www.portalbioceanico.com
13. www.rrppnet.com.ar/intrrpp.htm
14. www.rrppnet.com.ar/fundamentosdelasrrpp.htm
15. www.sjsu.edu