

Buenos Aires, Abril de 2015

PROYECTO FINAL DE GRADO

INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL

TEMA:

“La implementación de nuevas herramientas de comunicación interna en la empresa X para mejorar la calidad de los servicios internos del área de Administración de RR.HH.”.

ALUMNA:

Ornela Smitarello

DNI: 31.300.393

TUTORA:

Prof. Ing. Claudia Beltramone

FORMULARIO C

Buenos Aires, Abril de 2015

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado: “La implementación de nuevas herramientas de comunicación interna en la empresa X para mejorar la calidad de los servicios internos del área de Administración de RR.HH.”

Integrantes: (Apellido, Nombre y Carrera): Smitarello, Ornela. Licenciatura en Administración de Recursos Humanos.

Profesor Tutor del PG: Ing. Beltramone, Claudia.

Miembros del Tribunal Evaluador:

Resolución del Tribunal Evaluador

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ÍNDICE

1.	DEDICATORIA.....	Pág. 5
2.	AGRADECIMIENTOS.....	Pág. 6
3.	RESUMEN DEL PROYECTO FINAL DE GRADO.....	Pág. 7
4.	INTRODUCCIÓN.....	Pág. 8
5.	PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	Pág. 10
5.1.	Organigrama.....	Pág. 11
5.2.	Sistema de calidad desarrollado por la marca.....	Pág. 11
6.	OBJETIVOS Y ALCANCE DEL TRABAJO.....	Pág. 15
7.	MARCO TEÓRICO.....	Pág. 18
7.1.	La función de Recursos Humanos en las organizaciones.....	Pág. 18
7.2.	Aproximaciones al concepto de calidad.....	Pág. 27
7.3.	La gestión de la calidad aplicada a los servicios internos.....	Pág. 38
7.4.	La comunicación interna como herramienta de gestión.....	Pág. 44
8.	RELEVAMIENTO DE DATOS Y DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	Pág. 49
8.1.	Recolección de Datos.....	Pág. 49
8.2.	Evaluación de los Resultados.....	Pág. 51
8.2.1.	Análisis Descriptivo.....	Pág. 51
8.2.2.	Análisis Interpretativo.....	Pág. 74
8.2.3.	Análisis Estratégico: F.O.D.A.....	Pág. 90

9. PLAN DE INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL.....	Pág. 97
10. CONCLUSIONES DEL PROYECTO FINAL DE GRADO.....	Pág. 116
11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	Pág. 119
12. ANEXOS.....	Pág. 123
12.1. Organigrama de la empresa.....	Pág. 123
12.2. Entrevistas en profundidad semiestructuradas -Personal Jerárquico.....	Pág. 124
12.3. Modelo de Cuestionario al Nivel Operativo.....	Pág. 132
12.4. Modelo de Cuestionario de Satisfacción en Comunicación.....	Pág. 139
12.5. Modelo de Interpretación de información.....	Pág. 144

1. DEDICATORIA

Dedico este Trabajo Final de Grado a mis padres, Cecilia y Totó, por su apoyo incondicional en todos y cada uno de los proyectos de mi vida y en especial, por enseñarme la importancia de cerrar ciclos, para dar comienzo a otros nuevos.

2. AGRADECIMIENTOS

El presente Trabajo de Intervención Organizacional fue realizado bajo la supervisión de la Ing. Claudia BELTRAMONE, a quien quiero expresar mi profundo agradecimiento por su paciencia, tiempo y dedicación para que éste pueda concretarse.

A la Lic. Valeria Estefanía CAUDANA, porque sin sus aportes y perspectivas, no hubiera sido tan enriquecedor el camino recorrido.

A mis padres, porque siguiendo su modelo comprendí que con esfuerzo y dedicación, todo puede lograrse.

A Nicolás, por ser el motor de mi presente y mi futuro y por alentarme a no darme por vencida en los momentos difíciles.

3. RESUMEN DEL PROYECTO FINAL DE GRADO

La presente propuesta de intervención organizacional, que se encuentra enmarcada dentro de los requerimientos del Proyecto Final de Grado correspondiente a la Licenciatura en Administración de Recursos Humanos del Instituto Universitario Aeronáutico, parte del reconocimiento de la comunicación interna como condición necesaria de la mejora continua de los servicios internos de Recursos Humanos, pues la identificación y/o satisfacción de las necesidades informativas y comunicacionales de los empleados es clave para generar una cultura organizacional basada en la conciencia de prestación de servicios al cliente.

En una primera instancia, se buscó diagnosticar –a través de la utilización de herramientas cuali-cuantitativas- el estado situacional de los procesos comunicacionales internos desarrollados por el área de Administración de Recursos Humanos de la empresa X –un Concesionario Oficial Peugeot de la ciudad de Villa María, con sucursal en Río Tercero- y de qué manera este accionar impactaba en la percepción que el personal tiene acerca de la calidad de los servicios internos prestados por el área.

Dado que todo proyecto debe ser acotado, esta propuesta de intervención comporta entonces un conjunto de acciones principalmente comunicacionales que conllevan al cambio planificado y participativo respecto de las demandas arrojadas por el diagnóstico realizado, de acuerdo con un enfoque de mejora continua. En tal sentido, la intervención organizacional busca alinear los objetivos personales, grupales y organizacionales en pos del cumplimiento del proyecto institucional mediante el desarrollo de cadenas de calidad que incorporen a todas las personas y procesos en la contribución al resultado final, concretándose de este modo la sinergia entre comunicación interna y administración de recursos humanos.

4. INTRODUCCIÓN

Muchos teóricos coinciden en afirmar que “lo que no se puede medir no se puede controlar y, sin control, no podemos mejorar la calidad de lo que hacemos”. Ahora bien, ¿por qué es tan importante centrarse en la *calidad* de lo que se hace?

Básicamente, porque el desafío actual de todas las organizaciones consiste en adoptar una “actitud estratégica hacia la calidad total” como elemento imprescindible de la nueva cultura de negocios; es decir, direccionar las acciones hacia el cumplimiento de las necesidades, gustos, preferencias y expectativas -tanto explícitas como implícitas- de los clientes.

Esto tiene particular relevancia para el rubro automotriz –en el que se sitúa este trabajado que su crecimiento en Argentina en la última década reafirma y potencia la necesidad de que todos los componentes de las empresas dedicadas a esta actividad -desde las terminales hasta las concesionarias- adquieran la conciencia estratégica y el compromiso en lo que respecta a la elaboración del “Plan de Calidad”, no sólo para producir y vender más sino también para marcar la diferencia en un entorno globalizado y de alta competitividad.

En el caso de la empresa concesionaria seleccionada para desarrollar este proyecto, la gestión de calidad está determinada por Peugeot, la marca francesa de la que es representante oficial. Esto implica el cumplimiento de estándares operacionales impuestos por la marca, que son controlados mediante auditorías externas de cuyos resultados depende la percepción de primas de calidad. Cabe destacar que estas normativas comprenden el accionar que el personal debe implementar con respecto a la calidad en el servicio al cliente externo, dejando a criterio de cada empresa los aspectos relativos a sus clientes internos.

El interés de esta propuesta radica, entonces, en generar las condiciones necesarias para el desarrollo de una cultura que facilite la adscripción de estándares de calidad en la gestión de los servicios internos del departamento de Recursos Humanos de la empresa X –denominación que se utilizará en adelante-, habida cuenta de la importancia que reviste el personal como recurso estratégico en la generación de cadenas de valor, entendidas en términos de mejora continua.

Al establecer la calidad total como parámetro de alineación de las políticas de Recursos Humanos con la estrategia organizacional, no se puede soslayar el rol de la comunicación interna en la conformación de instancias de participación que involucren a todos los integrantes como así también en la promoción de valores culturales que apoyen dicho curso de acción desde el trabajo en equipo, la adaptabilidad al cambio, la apertura a la innovación.

Por lo tanto, la comunicación interna constituye un elemento clave para la viabilización de acciones de mejora continua en la calidad de los servicios internos del área de Recursos Humanos por las posibilidades que brinda tanto en relación al diálogo y al intercambio de informaciones entre la gestión ejecutiva y la base operacional como a la implicación de todos los empleados en los procesos de creación de valor mediante la compatibilización de los objetivos organizacionales e individuales.

En correspondencia con lo anterior, y a modo de andamiaje sobre el cual generar una propuesta de intervención, se parte del análisis de los procesos comunicacionales internos y de los servicios focalizados en el primer público de la organización, en busca de aspectos que puedan operar como facilitadores u obstaculizadores del cambio asociado a herramientas que, por sus características, promuevan justamente formas más participativas de trabajo y, por ende, el compromiso de todas las áreas con los principios de la Calidad total.

5. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La empresa sobre la que se basará este Proyecto Final de Grado es un Concesionario Oficial Peugeot, que abre sus puertas en la ciudad de Villa María, provincia de Córdoba, en el mes de diciembre de 1999. Si bien su actividad se inicia con la representación oficial de diferentes marcas, desde el año 2001 representa con exclusividad a Peugeot.

En 2013, luego de realizar un estudio de mercado, se decide abrir una nueva boca comercial en la ciudad de Río Tercero, provincia de Córdoba, logrando de esta manera alcanzar una zona de influencia considerable, que incluye los departamentos General San Martín, Tercero Arriba, Calamuchita y Juárez Celman.

Esta empresa se dedica a la comercialización de vehículos nuevos y usados y es el único Concesionario de la Red Peugeot que posee el servicio de Post-Venta tercerizado (Servicio TACE Ledesma), lo que hace que la estructura empresaria presente características particulares en relación a otros Concesionarios de la Red.

La empresa no posee definición formal de su Visión, Misión y Valores pero sí de su Política de Calidad: *“Tenemos como principal objetivo, lograr que todos nuestros clientes estén satisfechos con los productos y servicios que ofrecemos. Nos preocupamos y ocupamos de mejorar continuamente todos nuestros procesos, basando nuestro trabajo cotidiano en el trato amable, respetuoso y cumpliendo cada uno de los compromisos asumidos con nuestros clientes. Es esencial para nosotros, recibir la retroalimentación necesaria para que podamos mejorar día a día, por lo que ponemos a su disposición un canal de comunicación directo para que realice su consulta, reclamo, sugerencia u opinión”.*

Además se explicita en su portal web: *“Consideramos que la mejor manera de alcanzar y superar las metas que nos proponemos es estando siempre al servicio del cliente, buscando la mejora continua de todos nuestros procesos. Nuestro desafío en la actualidad es lograr la alineación de nuestro comportamiento empresarial con los Estándares Operativos de Peugeot, para de esta manera, ofrecer productos y servicios de la más alta calidad”.*

La empresa reconoce la importancia de lo que significa trabajar todos los aspectos relacionados a la calidad del servicio al cliente, además de ser una exigencia de Peugeot Argentina para todos sus Concesionarios Oficiales.

Así es como la empresa comienza a certificar Normas ISO9001 en el año 1999 hasta 2001 cuando por motivos de la crisis financiera se decide suspender la certificación, retomándola en 2003 y hasta 2010, año en que la marca elimina esta exigencia en toda su Red, para implementar con mayor fuerza su propio sistema de calidad, basado entre otros ítems en la aplicación de Estándares Operacionales (ya existentes) y la concreción de Auditorías Externas.

5.1. Organigrama

La empresa cuenta con una dotación actual de 50 empleados, entre las bocas de ventas de Villa María y Río Tercero. La misma está organizada en 3 áreas: Autoplan, Venta Tradicional y Administración. Cuenta con dos áreas *staff*: Asesor Contable y Asesor Jurídico. El Responsable de Calidad y RR.HH. ocupa un lugar privilegiado en la estructura de la empresa, ubicándose por encima (a nivel jerárquico) de las demás áreas (ver Anexos).

5.2. Sistema de calidad desarrollado por Peugeot

En este punto, es importante destacar las principales características que posee el sistema de calidad desarrollado por la marca y que debe implementar y respetar cada uno de los Concesionarios de la Red, entre ellos el que es motivo de este proyecto de estudio.

Este sistema de calidad está basado en 9 estándares operacionales para las acciones que implican la venta propiamente dicha de un vehículo nuevo -la venta de vehículos usados, así sean de la marca, no está incluida en el sistema de calidad- con sus respectivas “Reglas de Oro”, es decir, comportamientos esenciales que deben poseer los vendedores y 9 Estándares Operacionales en lo que respecta a la postventa, también, con sus respectivas “Reglas de Oro”. La síntesis de las mismas puede verse en el siguiente cuadro:

ESTÁNDARES OPERACIONALES Y PAUTAS DE COMPORTAMIENTO		
INDUCCIÓN A LA CALIDAD PEUGEOT ARGENTINA		
9 Estándares Venta Vehículos Nuevos	ESTÁNDARES OPERACIONALES	REGLAS DE ORO
	Recepción al Cliente	1. Se le recibe en un plazo corto: físico menor a 3 minutos.
		2. Las solicitudes de información por Internet se tratan en menos de 48 Hs.
	Descubrimiento del Cliente	3. Las necesidades del cliente se identifican claramente. Se realiza de manera sistemática una presentación de productos y servicio adaptados.
	Prueba del Vehículo	4. El cliente obtiene espontánea y sistemáticamente una propuesta de prueba de manejo del vehículo sobre el que está interesado.
	Negociación Pedido	5. El cliente recibe una propuesta comercial formalizada y personalizada o una orden de pedido debidamente cumplimentada.
	Despedida	6. El vendedor acompaña al cliente hasta la puerta principal del edificio y se despide.
	Espera de la entrega	7. El plazo anunciado es confiable y se le informa, lo antes posible, de cualquier cambio en la fecha de

		entrega.
	Entrega del vehículo nuevo	8. Se le entrega el vehículo en perfecto estado y conforme al pedido. Se le dan consejos sobre la utilización y el mantenimiento del mismo.
	Seguimiento del cliente	9. Se contacta al cliente a más tardar 5 días después de la entrega de su vehículo, para verificar su nivel de satisfacción.

ESTÁNDARES OPERACIONALES Y PAUTAS DE COMPORTAMIENTO		
INDUCCIÓN A LA CALIDAD PEUGEOT ARGENTINA		
	ESTÁNDARES OPERACIONALES	REGLAS DE ORO
9 Estándares de Postventa	Recepción al Cliente en la Postventa	1. Se recibe al cliente a la hora de cita acordada.
		2. Se ponen y se retiran los elementos de protección del vehículo en presencia del cliente.
		3. Se realiza la inspección del vehículo en presencia del cliente.
		4. Se le informa al cliente los trabajos a realizar y le entregan un presupuesto formalizado.
		5. Se le anuncia un plazo confiable y se le informa de todo cambio relativo a la



	intervención.
Controles	6. Se le asegura al cliente la calidad de los trabajos realizados.
Explicaciones	7. Se le explica al cliente los trabajos realizados y se le comenta la factura.
Consejos	8. Se le aconseja al cliente sobre el futuro mantenimiento de su vehículo y sobre los eventuales trabajos a prever.
Seguimiento del cliente	9. El cliente es contactado a más tardar 10 días después de su paso por el taller para una reparación. Durante este contacto se verificará su nivel de satisfacción.

6. OBJETIVOS Y ALCANCE DEL TRABAJO

Una empresa u organización es, básicamente, un sistema compuesto por subsistemas que se relacionan entre sí para cumplir objetivos y metas comunes en un entorno constantemente cambiante, donde la calidad de los servicios y productos ofrecidos constituye una ventaja competitiva. En este sentido, el área de administración de Recursos Humanos o gestión del talento humano desempeña un rol fundamental en la consecución de la estrategia organizacional ya que, además de cumplir con las funciones básicas de planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar, tiene la responsabilidad de generar un ambiente propicio de trabajo para que los empleados se sientan acoplados, motivados y capaces de realizar sus actividades en forma eficiente y eficaz.

De ahí que la calidad de los servicios internos sea una necesidad imperante para evitar brechas de desempeño en la adaptación de la organización a las exigencias del entorno. Como señala M. Ritter: “Si el personal de la empresa está motivado, ‘tiene la camiseta puesta’, tiene seguridad, un trabajo desafiante, el respeto de sus congéneres y el de la gerencia y se le otorga confianza, logrará sus propósitos, deseos, objetivos y por ende, los de la empresa se alcanzarán más fácilmente” (2008: 78).

Al considerar entonces el capital humano como valor estratégico, la comunicación interna actúa como un facilitador de los procesos de mejora continua al posibilitar la retroalimentación y la cooperación entre los miembros, potenciando de este modo la “reflexividad de la organización” (G. Kreps, 1995) en múltiples niveles. De hecho, algunos autores coinciden en afirmar que es imposible llevar adelante acciones para mejorar la calidad del servicio sin contar con las herramientas de comunicación interna adecuadas, lo cual implica ante todo un esfuerzo de identificación de las necesidades y expectativas del personal como audiencia interna.

En el caso de la empresa X, la instancia de prediagnóstico evidenció un importante grado de rigidez, verticalidad y subutilización de las herramientas de comunicación interna en la empresa que, sumado a la unidireccionalidad de los mensajes, dificulta la comunicación y la participación de todos sus miembros. Estas falencias afectan, sin lugar a dudas, la calidad de los servicios del área de Administración de Recursos Humanos en tanto propician un entorno organizacional de

escasa colaboración, en el que no existe fluidez del conocimiento y de la información; una cultura de empresa que tiende a ser poco proactiva e incapaz de adaptarse a los cambios del entorno. Todo esto se traduce en empleados que, si bien desarrollan su trabajo, no están en condiciones de garantizar los servicios a los clientes externos con la calidad pretendida por la empresa.

Por lo tanto, de acuerdo con un enfoque de mejora continua, es necesario profundizar el análisis del estado situacional en lo que respecta a las herramientas de comunicación interna que utiliza la organización en general y el área de Administración de Recursos Humanos en particular y la percepción del personal acerca de la calidad de los servicios internos y las relaciones interpersonales. Esta aproximación diagnóstica constituirá el punto de partida para la implementación de nuevas herramientas de comunicación interna que, aplicadas a la gestión de los servicios internos, permitan encauzar la innovación en la organización hacia la Calidad Total desde el compromiso y participación de todos sus integrantes.

Se trata, en definitiva, de un proceso de toma de decisiones que obtiene su direccionalidad a partir del conocimiento de las necesidades y de la situación actual de la organización y cuyos lineamientos de acción se proyectan en el espacio de complementariedad que se establece entre Recursos Humanos y Comunicación Interna pues, como plantea G. Fuentes, la interacción entre ambas áreas es permanente, “compartiendo tareas y apoyándose una a otra para conseguir el objetivo final: colaboradores en sintonía con la razón de ser de la organización” (2011: 24).

OBJETIVO GENERAL

- Diseñar una propuesta de intervención que permita viabilizar acciones de mejora continua hacia la calidad de los servicios internos del área de RR.HH. de la empresa X mediante la implementación de nuevas herramientas de comunicación interna, más participativas e innovadoras.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la red formal e informal del sistema de comunicación interna y los canales de comunicación utilizados.

- Evaluar la incidencia que tienen las acciones de comunicación interna en la satisfacción laboral, en el desarrollo del trabajo en equipo y en el compromiso de los miembros respecto del desempeño organizacional.
- Conocer la percepción del personal respecto de la calidad de los servicios internos del área de Administración de RR.HH. en tópicos como inducción/capacitación, evaluación de desempeño, relación con la gerencia y supervisores, interacciones con colegas y clientes, modalidades de participación, entre otros.
- Planificar acciones concretas de mejora continua de los servicios internos de RR.HH. a partir de las demandas, expectativas y necesidades detectadas en el proceso diagnóstico.
- Seleccionar nuevas herramientas de comunicación interna en razón de su potencialidad para generar entornos participativos e innovadores.
- Incentivar el uso de las nuevas herramientas por parte de los niveles gerenciales para motivar a su vez la participación del personal y su compromiso con la mejora de los servicios internos y externos de la organización.
- Establecer criterios de evaluación una vez implementadas las nuevas herramientas de comunicación interna.

7. MARCO TEÓRICO

7.1. La función de Recursos Humanos en las organizaciones

La capacidad de las organizaciones para administrar el capital humano es uno de los aspectos clave para potenciar el desarrollo de ventajas competitivas y mejorar la productividad en el entorno actual, tan complejo como variable. En este sentido, el área de Recursos Humanos –con el apoyo de la dirección- tiene la responsabilidad de generar condiciones que, sustentadas en los pilares de la calidad total, promuevan el alto desempeño mediante el aprovechamiento de activos intangibles como los conocimientos, habilidades y competencias de los empleados de la organización, entendiendo que “el trabajo en equipo y el aprendizaje colectivo permiten generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio, con una amplia visión hacia la innovación” (M. Ritter, 2008: 54). Otra función importante, que complementa a la anterior, es la de proporcionar un entorno laboral que satisfaga las expectativas y necesidades de los empleados en el corto y largo plazo, habida cuenta de la importancia que reviste contar con colaboradores más comprometidos con los objetivos de la organización.

El área de Recursos Humanos constituye entonces “un sistema de gestión de valor” (J. Fitzenz, cit. en M. P. Hernando, 2007: 18), que se halla estrechamente vinculado a la administración estratégica y de mejora continua a partir de la selección, capacitación y retención de las personas que la organización necesita en su carácter de recursos valiosos, únicos y difíciles de imitar (G. Bohlander, S. Snell y A. Sherman, 2004). Sobre este punto, cabe citar una encuesta realizada por la Sociedad Americana de Control de Calidad (1987) a 307 ejecutivos de las 1000 compañías de Fortune y a 308 ejecutivos de empresas más pequeñas -con más de veinte empleados-, la cual mostró que las técnicas más importantes para mejorar la calidad involucraban cuestiones de RR.HH. como motivar a los empleados, cambiar la cultura organizacional y educar al personal (Y.K. Shetty, cit. en G. Bohlander, S. Snell y A. Sherman, 2004), lo cual hace evidente que las personas – más que las maquinarias o los procesos en sí- establecen la diferencia en el funcionamiento exitoso de una organización.

En correspondencia con lo anterior, y ante la necesidad de desarrollar una fuerza de trabajo hábil y flexible, la gestión de recursos humanos deja de estar restringida a tareas administrativas

como liquidación de sueldos o confección y archivo de legajos para asumir un papel activo en la planificación estratégica global y en la toma de decisiones en los niveles gerenciales¹. Este “nuevo look de RR.HH.”, como lo define J. Fitz-enz, comprende los siguientes puntos:

1. RR.HH. existe en una organización porque añade valor tangible al prestar servicios necesarios a un coste competitivo.
2. La misión de RR.HH. es mejorar la productividad y eficacia de la organización desde el lado de las personas.
3. RR.HH. debe impulsar la gestión de la organización en lo referente a los asuntos que conciernen a los empleados.
4. RR.HH. es una función profesional, cuyo personal son empleados dedicados al desarrollo de la plantilla de maneras que sean satisfactorias para el individuo y beneficiosas para la organización” (cit. en M. P. Hernando, 2007: 18-19).

Por su parte, I. Chiavenato define la administración de recursos humanos como el sistema o proceso de gestión cuyo objetivo es “planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo” (2001: 165). Éste es sin duda el desafío de la administración de recursos humanos: alcanzar la eficacia y eficiencia de la organización a través de la compatibilización de ambas instancias, lo cual supone “crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización” y, al mismo tiempo, “crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales” (2001: 167).

Al tratarse de un medio y no de un fin, la administración de recursos humanos es contingente y dinámica pues las técnicas utilizadas dependen de factores situacionales como tamaño o nivel de la organización, entorno, estilos de dirección, concepción acerca del hombre y su naturaleza,

¹ A los efectos de este trabajo, la administración de recursos humanos es considerada en términos de una función de *staff* -asesoría, consultoría y prestación de servicios especializados- y no como una responsabilidad de línea –que atañe al presidente y a los jefes o gerentes-, aunque no se desconoce su importancia. De hecho, ambas están implicadas en la concreción de una mejor coordinación organizacional.

filosofía administrativa y tecnologías empleadas, entre otros. En términos generales, comprende cinco procesos o subsistemas básicos: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y seguimiento y control. Interrelacionados e interdependientes, estos subsistemas –vistos bajo la óptica del enfoque sistémico- constituyen “un proceso global y dinámico mediante el cual los recursos humanos son captados y atraídos, empleados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización” (I. Chiavenato, 2001: 159). Cualquier cambio o influencia sobre uno de los subsistemas afecta inevitablemente a los demás, generando adaptaciones y ajustes en todo el sistema.

Siguiendo el planteo de este autor, se describen a continuación los subsistemas que conforman el sistema de recursos humanos y las actividades implicadas:

1. *Subsistema de provisión de recursos humanos –quién irá a trabajar a la organización-:* se relaciona con el suministro de los talentos humanos necesarios para impulsar el desempeño organizacional en pos de un objetivo común. Abarca actividades vinculadas a la investigación, reclutamiento y selección de personal, por lo que representa la puerta de entrada de las personas a la organización. La lógica de este proceso, además de ser funcional a la estrategia de negocios, lleva la impronta del ambiente en el que se inserta la organización, del cual recibe informaciones y datos para la toma de decisiones. De esas informaciones, las que revisten mayor interés son las que se vinculan con el mercado de recursos humanos –reales y potenciales- y el mercado laboral –conformado por las ofertas de trabajo o de empleo hechas por las organizaciones en determinado lugar y época-. Otras cuestiones inherentes a la relación dialéctica organización-ambiente son la rotación de personal –el flujo de entrada y de salida del personal- y el ausentismo –la suma de los períodos en que, por cualquier motivo, los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la organización-.
- 1.1. *Reclutamiento de personal:* consiste en técnicas encaminadas a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Estas pueden ser internas si direccionan la búsqueda hacia candidaturas de personas que forman parte de la empresa o externas si operan con solicitantes que no pertenecen a la misma. El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por tres etapas: investigación interna destinada a identificar tanto las necesidades de personal a corto, mediano y largo plazo como

las especificaciones de los puestos a cubrir; investigación externa del mercado de recursos humanos e intervención en las fuentes de reclutamiento a través de la selección de las técnicas a utilizar.

1.2. *Selección de personal*: esta etapa es clave para mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal así como la eficacia de la organización pues se trata de elegir, entre los candidatos reclutados, a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa. A diferencia del reclutamiento que es abierto, la selección es una actividad de comparación o confrontación entre los requisitos del cargo y el perfil de las características de los candidatos, cuyos mecanismos decisorios operan como filtro de entrada, de clasificación, procurando satisfacer los criterios de adecuación de la persona al cargo a cubrir.

2. *Subsistema de aplicación de recursos humanos –qué harán las personas en la organización-*: comprende los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros de la organización, el diseño del cargo que debe ocuparse y la evaluación del desempeño en dicho cargo. Se trata, por lo tanto, de emplear a las personas seleccionadas como fuerza de trabajo.

2.1. *Socialización organizacional*: constituye un proceso de adaptación o adoctrinamiento de los empleados de ingreso reciente con el propósito de que puedan reconocer las normas culturales dominantes y desempeñar el rol asignado conforme a lo que la organización considera un trabajo bien hecho. Implica, además, el desprendimiento de viejos hábitos y expectativas anticipatorias que no se ajustan al sistema organizacional. La habilidad de los miembros para asimilar las bases y premisas de funcionamiento de la organización y negociar los roles en el marco de una nueva lógica influirá en la productividad individual, en el logro de los objetivos individuales y colectivos y en la decisión de permanencia.

2.2. *Diseño de cargos*: el concepto de cargo engloba el conjunto de funciones –tareas o atribuciones- y deberes relacionados que corresponden a una posición formal en el organigrama, la cual define su nivel jerárquico, la subordinación, la supervisión y el departamento o división al que pertenece. Por lo tanto, diseñar un cargo requiere establecer cuatro condiciones fundamentales: contenido –tareas o atribuciones-, métodos y procesos de trabajo, responsabilidad –relación con el jefe-, autoridad –relación con los subordinados- y relaciones laterales con otros cargos.

2.3. *Descripción de cargos*: consiste en enumerar las tareas, actividades y responsabilidades que conforman un cargo y a la vez lo diferencian de los otros cargos en la organización. La instrucción y el asesoramiento laboral basados en esta descripción permiten orientar a los empleados, reducir al mínimo los malentendidos y explicitar los criterios con los que se evaluará el trabajo realizado.

2.4. *Análisis de cargos*: una vez identificado el contenido, se analiza el cargo en relación con sus aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante –calificación, responsabilidades implícitas y condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada-.

2.5. *Evaluación del desempeño humano*: consiste en la apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo a fin de corregir los desajustes entre las competencias del empleado y los requerimientos del cargo, o bien del potencial de desarrollo futuro. Se trata de una herramienta destinada a mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización, lo que supone habilitar condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo, promover el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la organización y brindar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización.

3. *Subsistema de mantenimiento de recursos humanos –cómo mantener a las personas trabajando en la organización-*: este subsistema exige una serie de cuidados especiales, entre los que sobresalen los planes de compensación monetaria –administración de salarios-, beneficios sociales –asistenciales, recreativos y supletorios- y seguridad e higiene en el trabajo. Estos procesos, que operan a modo de un sistema de incentivos y recompensas, son fundamentales para inducir la permanencia de las personas en la organización, estimular la motivación hacia el trabajo y la consecución de los objetivos organizacionales.

3.1. *Administración de salarios*: cada cargo tiene su valor individual dentro de la estructura organizacional, por lo que sólo se puede remunerar con justicia y equidad al ocupante de dicho cargo si se conoce el valor de este último con relación a los demás cargos de la organización –equilibrio interno- y a la situación del mercado –equilibrio externo-. La administración de salarios puede definirse, entonces, como el conjunto de normas y

procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización.

- 3.2. *Planes de beneficios sociales*: los beneficios sociales son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. La empresa puede financiarlos, parcial o totalmente. Todo plan de servicios y beneficios sociales deberá cumplir los siguientes requisitos: ser ventajoso a largo plazo, tanto para la organización como para los empleados, ser aplicable sobre bases económico-financieras que puedan sustentarse y ser planeado y costado entre la organización y los empleados en lo referente a tiempo, dinero, tareas y, en especial, a la administración de servicios.
- 3.3. *Higiene y seguridad en el trabajo*: se refiere al conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan. La higiene en el trabajo está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo. Entre los factores que componen el ambiente de trabajo, cabe mencionar la iluminación, el ruido y condiciones atmosféricas como la temperatura y la humedad. Por su parte, la seguridad en el trabajo alude al conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas destinadas a prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente. Se concretiza en prácticas cuyo vector clave es la instrucción y concientización de todos los integrantes de la organización.
- 3.4. *Relaciones laborales*: alude a las relaciones que tiene la propia organización con las entidades que representan a sus empleados, los sindicatos. Se denominan relaciones laborales porque tienen que ver con el trabajo del personal y son negociadas y acordadas con los sindicatos. Estas relaciones se basan en la política de la organización frente a los sindicatos, considerados como interlocutores válidos dada su condición de representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Las relaciones laborales constituyen la política de relación de la organización con sus propios miembros.
4. *Subsistema de desarrollo de recursos humanos –cómo preparar y desarrollar a las personas-*: abarca las actividades de entrenamiento y desarrollo del personal -nivel microscópico e

individual- y desarrollo organizacional –nivel macroscópico y sistémico-. Estos procesos canalizan inversiones efectuadas en las personas con el propósito de capacitarlas y habilitarlas para generar más valor al trabajo y mayor adaptabilidad al cambio mediante el aprendizaje individual y colectivo.

- 4.1. *Entrenamiento y desarrollo del personal*: el entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos relativos a las tareas específicas que han de realizar, actitudes frente a aspectos de la organización, de la actividad y del ambiente y habilidades requeridas para el desempeño del cargo actual o posibles ocupaciones futuras. En este sentido, el entrenamiento busca generar cambios de comportamiento a partir del aprendizaje continuo como elemento clave para la optimización del rendimiento laboral y el desarrollo personal en términos profesionales, no sólo en el cargo actual sino también en posiciones de mayor responsabilidad y desafío. A nivel actitudinal, el cambio se sustenta en la necesidad de crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.
- 4.2. *Desarrollo organizacional*: se basa en los conceptos y métodos de las ciencias del comportamiento y moviliza una visión de la organización como sistema global, comprometiéndose a mejorar su eficacia a largo plazo a través de intervenciones constructivas en los procesos de resolución de problemas y de renovación de las estructuras de la organización. Como programa educativo a largo plazo, el desarrollo organizacional vehiculiza los conceptos de cambio y capacidad adaptativa de la organización al entorno e involucra la compatibilidad de los objetivos organizacionales con los objetivos individuales, por lo que representa un esfuerzo integrado a nivel sistémico. El proceso de cambio se inicia entonces ante la aparición de fuerzas exógenas –por ejemplo, nuevas tecnologías, oportunidades o amenazas del entorno- o endógenas –modos de interacción de los miembros de la organización, tensiones resultantes de la diferencia de objetivos e intereses-, que actúan a modo de catalizadores de las transformaciones estructurales, tecnológicas, de productos o servicios y culturales a realizar en una o varias secciones de la organización. El desarrollo organizacional debe ser promovido y reforzado por la cultura organizacional.

5. *Subsistema de control de recursos humanos –cómo saber quiénes son y qué hacen las personas-*: el control busca asegurar que las diversas unidades marchen de acuerdo con lo previsto pues si no trabajan en armonía y al mismo ritmo, la organización deja de funcionar con eficiencia. El proceso de control es cíclico, repetitivo y sirve para ajustar las operaciones a los estándares preestablecidos en términos de cantidad, calidad, tiempo y costo. Comprende las siguientes etapas: establecimiento de los estándares deseados, seguimiento o monitoreo del desempeño, comparación del desempeño con los estándares deseados y acción correctiva.
- 5.1. *Base de datos y sistemas de información*: el sistema de información gerencial está planeado para recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones. Este concepto de sistema de información gerencial se relaciona con la tecnología informática, que incluye el computador o una red de microcomputadores, además de programas específicos para procesar datos e información.
- 5.2. *Auditoría de recursos humanos*: es un sistema de revisión y control de las políticas y prácticas de personal de una organización, que permite introducir sugerencias de mejora a partir de la identificación de errores y falencias. Su propósito principal es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo o prácticas y condiciones que deben incrementarse. El plan de auditoría debe incluir el análisis y evaluación de todos los subsistemas de administración de recursos humanos.

Como se puede observar, las implicancias funcionales y estratégicas de la administración de recursos humanos para la consecución de los objetivos organizacionales son claras: encontrar el camino para generar y mantener altos estándares de calidad interna y externa, a través de la selección y capacitación de las personas que la organización necesita, la provisión de los medios necesarios para que puedan ejercer su trabajo y la satisfacción de sus necesidades individuales. La clave reside, entonces, en servir a los públicos de la organización, empezando por identificar cómo se sienten los clientes internos con los resultados de las actividades funcionales del área de Recursos Humanos.

Al hablar de clientes internos, se hace referencia a todo el personal que de forma directa o indirecta es parte de las actividades vinculadas a los procesos de producción y/o prestación de

productos o servicios de una organización. En este sentido, un operario que se saltea una etapa dentro de un proceso, un administrativo que no sabe manejar una queja o bien un gerente de ventas que no motiva a su personal, son claros ejemplos de cómo el accionar de los clientes internos puede afectar negativamente la calidad que una organización ofrece a los clientes externos dado que un componente del sistema condiciona a todos los demás en su funcionamiento.

Ocuparse, por lo tanto, de la atención al cliente interno constituye uno de los pilares de la sustentabilidad organizacional pues existe una relación directa entre el compromiso y satisfacción de los empleados y la productividad (J. C. Jiménez, 2012). Al respecto, R. Mayhew (s/f) señala: “cuando los empleados están satisfechos con los servicios del área de recursos humanos, por lo general son más productivos que los empleados que trabajan para organizaciones que tienen como baja prioridad las actividades funcionales de esta área. La moral de los empleados y el compromiso son sólo dos resultados intangibles de los altos niveles de satisfacción del cliente interno. Del mismo modo, los resultados tangibles de la insatisfacción de los empleados incluyen gastos de un mayor volumen en los negocios y decisiones empresariales costosas”.

Sustentado en los principios y prácticas de la calidad total, el servicio interno representa entonces una forma de gestión que promueve la participación, cooperación y satisfacción de todos los integrantes de la organización en tanto asume la importancia del capital humano en la consecución de los objetivos de mejora continua. Como consecuencia de este cambio cualitativo en la forma de pensar y actuar en la organización, “la satisfacción del cliente se extiende dentro de la propia empresa, estableciéndose cadenas proveedor-cliente, en la cual la entrega de un trabajo sin fallo es imprescindible para que el proceso se desarrolle correctamente” (V. Yepes Piqueras, 2014).

Siguiendo esta premisa de carácter sistémico, se abordará a continuación el concepto de calidad retomando a diversos autores cuyas contribuciones son fundamentales para comprender el desarrollo de este enfoque y sus implicancias para la mejora continua de los servicios dirigidos al público interno de la organización.

7.2- Aproximaciones al concepto de calidad

Thomas Peters y Robert Waterman (1984), en la obra *En busca de la Excelencia*, identifican ocho variables que hacen a las empresas exitosas y que se centran en las personas, los clientes y la acción. Entre ellas, es posible mencionar la capacidad de realizar acciones correctivas a partir de los datos obtenidos en los análisis previos; la flexibilidad otorgada al personal para actuar por propia iniciativa en un clima de confianza y respecto, orientado a los resultados; la cercanía al consumidor, dada por el conocimiento y satisfacción de sus necesidades y la constante preocupación por la calidad de los productos y servicios; el apoyo y reconocimiento a los trabajadores que aportan innovación, creatividad y energía para lograr los objetivos deseados; una estructura simple, reducida a la mínima expresión, que permite descentralizar la información y proveerla en tiempo real a aquellos que la necesitan para un mejor desempeño. Según los autores, estas características que conforman culturas organizacionales fuertes son también las que conducen a la excelencia de los procesos a través del equilibrio productivo entre experimentación y estabilidad, entre administración y máxima autonomía individual.

Otro referente es *Joseph M. Juran* (en P. Giugni, 2009; en P. Ayala, 2012; en K. Orellana, 2012), a quien se considera el padre de la calidad y su precursor en Japón. Su contribución más importante es la inclusión del aspecto humano en el campo de la calidad ya que, en términos del autor, existen otros factores –como resistencia cultural al cambio, capacidad de autosupervisión, compromiso y flexibilización organizacional, educación de todos los empleados, liderazgo de la dirección, etc.- que influyen en el éxito de la gestión de calidad además de las pruebas aplicadas al producto a posteriori en busca de defectos. En tal sentido, el concepto de calidad contempla dos dimensiones interdependientes: la calidad vinculada a los ingresos –consistente en la adecuación a las necesidades del cliente- y la calidad orientada a los costos –entendida como ausencia de fallas y deficiencias-.

J. Juran desarrolla la conocida *Trilogía de la calidad*, enfoque que comprende las acciones a seguir para la gestión de la calidad:

1. La *planificación de la calidad* comprende la identificación de los consumidores –pueden ser externos o internos-; la determinación de las necesidades del consumidor; el diseño

de características que puedan responder a las necesidades de los consumidores en términos de disponibilidad, fiabilidad y mantenibilidad; la creación de procesos capaces de fabricar las características del producto en las condiciones operativas y, finalmente, la transferencia de dichos procesos a las áreas operativas.

2. El *control de la calidad* conlleva la retroalimentación de los resultados obtenidos con las metas establecidas a fin de realizar los ajustes pertinentes. En esta etapa, el autor promueve la delegación del control a los más bajos niveles posibles de la organización, cediendo la responsabilidad de autosupervisión a los propios empleados, que deben ser capacitados en la búsqueda de información y de análisis para la correcta toma de decisiones.
3. La *mejora de la calidad* facilita la reducción de brechas de desempeño producidas por una deficiente planificación de los procesos empresariales y la subestimación del factor tiempo.

Comprometido con los principios de la Calidad Total, J. Juran propone las siguientes medidas para mejorar la calidad, que introducen responsabilidades no delegables para los directivos:

1. Crear una conciencia de la necesidad y oportunidad para el mejoramiento.
2. Exigir la mejora de la calidad, incorporándola a la descripción de cada tarea o función.
3. Crear la infraestructura: instituir un consejo de la calidad, seleccionar proyectos para la mejora, designar equipos, proveer facilitadores.
4. Proporcionar capacitación acerca de cómo mejorar la calidad.
5. Analizar los progresos en forma regular.
6. Expresar reconocimiento a los equipos ganadores.
7. Promocionar los resultados.
8. Estudiar el sistema de recompensas para acelerar el ritmo de mejora.
9. Mantener el impulso ampliando los planes empresariales a fin de incluir las metas de mejora de la calidad.

Sin embargo, uno de los autores clave en el desarrollo y evolución del concepto de calidad es W. Edwards Deming (en P. Giugni, 2009; en P. Ayala, 2012; en G. Quesada Madriz, s/f) quien centra su análisis en el control estadístico de la calidad –adoptado exitosamente en Japón- y en el

enfoque de la *Calidad Total*. W. Edwards Deming establece que, mediante la utilización de técnicas estadísticas, una compañía puede graficar cómo está funcionando un sistema para poder identificar con facilidad los errores comunes o imputables –es decir, aquellos que se originan como consecuencia del diseño y de sus condiciones de funcionamiento- y encontrar maneras para mejorar dicho proceso. Esto implica una relación inversamente proporcional entre productividad y variabilidad pues la calidad es definida como un grado de uniformidad y fiabilidad predecible, de bajo costo y que se orienta a la satisfacción del consumidor.

En la obra *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*, W. Edwards Deming (1989) desarrolla detalladamente catorce puntos -aplicables a todo tipo de empresas- para transformar la gestión y siete enfermedades mortales de la gerencia.

Los catorce puntos a tener en cuenta son:

1. Hacer constante el propósito de mejorar la calidad: la visión debe orientar los esfuerzos organizacionales hacia la innovación y la mejora de los productos y servicios con el objetivo de incrementar la competitividad y asegurar la permanencia en el negocio y las fuentes de trabajo.
2. Adoptar la nueva filosofía desde la dirección y en consonancia con los desafíos económicos actuales.
3. Terminar con la dependencia de la inspección masiva ya que permite identificar problemas o defectos en los productos pero no corregirlos. Se hace necesario, entonces, controlar los procesos para alcanzar la calidad, con la consiguiente disminución de costos.
4. Terminar con la práctica de decidir negocios sobre la base del precio y no de la calidad: la elección de un único proveedor para cada artículo permite minimizar los costos totales a partir de relaciones comerciales a largo plazo y basadas en la confianza y la lealtad.
5. Encontrar y resolver problemas para mejorar el sistema de producción y servicios, de manera constante y permanente. En este sentido, la retroalimentación de los consumidores y proveedores es fundamental para reducir costos y mejorar los procesos.

6. Instituir métodos modernos de entrenamiento en el trabajo en todos los niveles, desde los más altos hasta los más bajos, dado que la calidad exige la formación y participación de los trabajadores en la toma de decisiones.
7. Adoptar e instituir el liderazgo que surge de los conocimientos, capacidades y habilidades interpersonales y no de la autoridad. Distanciándose del enfoque de rasgos innatos, esta concepción parte del reconocimiento del liderazgo como comportamiento aprendido por lo que todas las personas pueden convertirse en líderes en contextos específicos. El rol del liderazgo es fundamental para la gestión proactiva de la calidad y la generación de un ambiente de trabajo que favorezca el compromiso de los integrantes con el logro de los objetivos.
8. Expulsar de la organización el miedo, que es el enemigo de la mejora en tanto inhibe la creatividad, la posibilidad de preguntar o de aportar ideas. El miedo surge ante líderes que asumen comportamientos directivos basados en las normas laborales, la autoridad o el castigo.
9. Romper las barreras entre departamentos de apoyo y de línea: trabajar coordinadamente en pos de un objetivo común genera sinergia organizacional, que se traduce en aumento de la productividad y de la calidad.
10. Eliminar metas numéricas, carteles y frases publicitarias que piden aumentar la productividad sin proporcionar métodos. Estas exhortaciones generan efectos adversos entre el personal debido a que la mayor parte de las causas de la baja calidad y productividad corresponden al sistema.
11. Eliminar estándares de trabajo que estipulen cantidad y no calidad: la administración que se rige por objetivos numéricos canaliza la variabilidad implícita de todo proceso – no todos los trabajadores pueden estar por encima del promedio como tampoco todos por debajo del mismo- a través de mecanismos punitivos o restrictivos -las cuotas de trabajo, por ejemplo- que operan como límites para la producción y la calidad.
12. Eliminar las barreras que impiden al personal –incluido el jerárquico- hacer un buen trabajo y sentirse orgulloso por ello. Esto significa la supresión de la calificación anual o por méritos y de la gestión por objetivos ya que estas mediciones no premian los esfuerzos por mejorar el sistema o asumir riesgos sino aquellos que son de orden

adaptativo. Además, son destructivas para las personas que son evaluadas, motivando el miedo y la rivalidad y desalentando el trabajo en equipo.

13. Instituir un vigoroso programa de educación y auto-mejora para todo el personal, que incluya formación en técnicas estadísticas y trabajo en equipo. Este principio refiere al desarrollo de competencias requeridas para generar un cambio cultural que promueva la mejora continua.
14. Crear una estructura en la alta administración que impulse día a día los trece puntos anteriores. La transformación es tarea de todos.

Las siete enfermedades mortales son:

1. Carencia de constancia en los propósitos: la falta de visión –y su correlato, la ausencia de objetivos- aumenta la ambigüedad y la entropía, provocando un deterioro de la vida organizacional.
2. Enfatización de ganancias a corto plazo y dividendos inmediatos, que debilita la constancia en el propósito y el crecimiento a largo plazo. A menudo, la planificación estratégica se vuelve reactiva y de corto plazo ante los problemas cotidianos o como respuesta a mecanismos institucionales –gestión por objetivos numéricos- que desalientan la orientación hacia el futuro.
3. Evaluación de rendimiento, calificación de mérito o revisión anual: se trata de sistemas devastadores para las personas que son objeto de valoración, al tiempo que desalientan el trabajo en equipo y la planificación a largo plazo y no fomentan la calidad. El temor aparece como vector de articulación entre la gerencia y los procesos, desmotivando al personal.
4. Movilidad de la administración principal: la rotación de los niveles gerenciales atenta contra la constancia en los propósitos de mejora continua y el trabajo en equipo basado en una visión compartida.
5. Manejo de una compañía basado solamente en las figuras visibles: la contabilidad financiera no refleja lo que vale una empresa en la realidad y que incluye activos intangibles como conocimiento y aprendizaje colectivo, calidad, fidelidad de los clientes, participación en el mercado, capacidad gerencial, etc.

6. Costos médicos excesivos: el estrés, el ausentismo y las incapacidades se relacionan estrechamente con la gran insatisfacción laboral que se experimenta en empresas en donde no se valora el capital humano.
7. Costos de garantía excesivos: las deficiencias en la calidad de los productos y servicios no sólo representan gastos adicionales en concepto de reconocimiento de garantía sino que afectan seriamente la competitividad de la empresa.

Orientados a la optimización de los sistemas de gestión, los principios propuestos por W. Edwards Deming son conocidos mundialmente porque permiten aumentar la calidad, bajar los costos de producción y, en consecuencia, los precios. A su vez, cuando los clientes obtienen productos y servicios de calidad, las compañías aumentan sus ingresos y la economía crece a partir de la generación de nuevas fuentes de trabajo. Esta interdependencia de los procesos produce una *reacción en cadena*, cuyas dimensiones pueden apreciarse en el siguiente diagrama (en A. Esponda, 2014):



Basándose en un concepto de Walter A. Shewhart, W. Edwards Deming propone una de las principales herramientas metodológicas para lograr la mejora continua en las organizaciones o empresas que desean aplicar a la excelencia en sistemas de calidad. Dicha herramienta es conocida como el *Ciclo Deming*, también denominado *PHVA* -planear, hacer, verificar y actuar- o *Espiral de Mejora Continua*. Se trata, como su nombre lo indica, de un proceso ad infinitum puesto que cumplida la última etapa se debe volver a la primera y repetir el ciclo, de modo que los procesos son periódicamente reevaluados a fin de incorporar nuevas mejoras.

Esta metodología de gestión comprende cuatro etapas:

- *Planear o Planificar*: consiste en definir los objetivos a partir de la identificación de los procesos y actividades susceptibles de mejoras y los medios para conseguirlos.
- *Hacer*: se refiere al acto de implementar la visión establecida en el paso anterior; es recomendable incluir una prueba piloto para probar el funcionamiento antes de realizar los cambios a gran escala.
- *Verificar*: implica comprobar tras un período de prueba si los objetivos esperados han sido alcanzados con los recursos previamente asignados.
- *Actuar*: en función de los resultados obtenidos en la etapa anterior, se determinan los pasos a seguir que pueden consistir en corregir posibles desviaciones detectadas, implementar la mejora a gran escala, proponer nuevas modificaciones a los procesos ya empleados o bien desechar los cambios proyectados debido a errores insalvables.

Por su parte, *Philip B. Crosby* (en P. Giugni, 2009; en P. Ayala, 2012) considera que la gestión de calidad es equiparable a la prevención. Esto lleva al autor a tomar distancia de técnicas no preventivas como la inspección y la supervisión y formular el concepto de *cero defectos*, un estándar de desempeño en función del cual la calidad se halla en conformidad con los requerimientos, midiéndose por el costo de la no conformidad, que puede representar en términos de desperdicios y esfuerzos innecesarios entre un 20% y un 40% de la producción. Para P. Crosby, la calidad es “gratis” porque “hacer las cosas correctamente la primera vez” no genera costos adicionales para el productor o el cliente sino que contribuye justamente a evitarlos, lo cual aumenta la rentabilidad.

Convencido de que la calidad comienza con la gente, P. Crosby promueve los siguientes catorce pasos a fin de prevenir la no conformidad desde la participación y asunción de responsabilidades en todos los niveles:

1. Comprometer a la dirección en la gestión la calidad.
2. Formar equipos para el mejoramiento de la calidad con representantes de cada departamento.

3. Determinar cómo analizar donde se presentan los problemas de calidad, actuales y potenciales.
4. Evaluar el coste de la calidad y explicar su utilización como una herramienta de administración.
5. Incrementar la información acerca de la calidad y el interés personal de todos los empleados.
6. Tomar medidas formales para corregir los problemas identificados a lo largo de los pasos previos.
7. Instituir una comisión para el programa “cero defectos”.
8. Instruir a todos los empleados para que cumplan con su parte en el programa de mejoramiento de la calidad.
9. Organizar una “jornada de los cero defectos” para que todos los empleados se den cuenta de que ha habido un cambio.
10. Alentar a los individuos para que se fijen metas de mejoramiento para sí mismos y para sus grupos.
11. Alentar al personal para que comunique a la dirección los obstáculos que enfrenta en la prosecución de sus metas de mejoramiento.
12. Reconocer y valorar a aquellos que participan activamente en el programa.
13. Establecer consejos de calidad a fin de mantener informado al personal en forma regular.
14. Repetir todo para enfatizar que el programa de mejoramiento de la calidad no finaliza jamás.

Otro referente es *Kaoru Ishikawa* (en H. Campos Castilla, s/f; en P. Giugni, 2009) conocido mundialmente por simplificar los métodos utilizados para el control de la calidad, de forma de hacerlos asequibles y prácticos para cualquier trabajador mediante el desarrollo de técnicas gráficas cuya comprensión y manejo no requieren alta formación en estadística. K. Ishikawa considera que el *Control de la Calidad Total* constituye un proceso de mejora continua que involucra la participación de todos los niveles -desde los altos directivos hasta el personal operativo de más bajo rango- y de todas las áreas -desde el diseño y la producción hasta la

gerencia, los servicios y el resto de las actividades de soporte como contabilidad y administración del personal-. Este autor considera que la calidad, estrechamente vinculada a la idea de capacitación, permite revelar lo mejor de cada empleado por lo que no es sólo aplicable a la organización sino también a la vida personal.

En este sentido, un aporte significativo de K. Ishikawa es la creación de los *círculos de control de calidad* para estimular la participación total, la comunicación abierta y el trabajo en equipo. Se trata de grupos pequeños de personas que se dedican voluntaria y continuamente a buscar soluciones para problemas detectados en sus áreas de trabajo y elaborar propuestas de acción con el propósito de contribuir a la mejora continua de los procesos organizacionales, al desarrollo de un ambiente agradable de trabajo y de realización personal y al ejercicio de las capacidades humanas, promoviendo la creatividad.

Las siete herramientas básicas de la administración de la calidad desarrolladas por K. Ishikawa priorizan la buena recolección de datos y su correcta presentación dado que, en términos del autor, el control de la calidad que no muestra resultados no es control. Éstas son:

1. *Los diagramas de Pareto*: permiten clasificar los problemas en función de un orden de prioridad inspirado en el principio de Pareto -muchos triviales/pocos graves-.
2. *Los diagramas de causa-efecto*, también llamados *diagramas espina de pescado* o *diagramas Ishikawa*: facilitan el análisis de la variación de la calidad a partir de la identificación y organización relacional de sus posibles causas. Son aplicados en los círculos de calidad.
3. *Los histogramas*: muestran gráficamente la variación de los resultados de un proceso.
4. *Las hojas de control*: permiten registrar y compilar datos relacionados con la frecuencia u ocurrencia de determinados sucesos.
5. *Los diagramas de dispersión*: muestran las relaciones –especialmente, no lineales- entre las variables.
6. *Los flujogramas*: constituyen representaciones gráficas del desarrollo de los procesos.
7. *Los cuadros de control*: representan gráficamente la variación de una característica correspondiente a un proceso.

Más allá de los aspectos técnicos, K. Ishikawa desarrolla una filosofía del trabajo y del control de la calidad que se resume en los siguientes principios:

1. La calidad comienza y finaliza con la educación.
2. El primer paso hacia la calidad es conocer los requerimientos del consumidor.
3. La condición ideal del control de calidad se da cuando la inspección deja de ser necesaria.
4. Eliminar la causa de origen y no los síntomas.
5. El control de calidad es una responsabilidad de todos los trabajadores y de todas las áreas.
6. Los medios no son homologables a los objetivos.
7. Priorizar la calidad y proyectar las perspectivas de ganancia en el largo plazo.
8. El marketing es la entrada y la salida de la calidad.
9. La dirección no debe reaccionar negativamente cuando los hechos son presentados por los subordinados.
10. El noventa y nueve por ciento de los problemas de una compañía se pueden resolver utilizando las siete herramientas del control de calidad.
11. La información sin difusión es información falsa; por ejemplo, fijar un promedio sin comunicar el desvío estándar.

Shigeo Shingo (en A. Pila Alonso, 2007), más conocido por sus contribuciones a la optimización de la producción que a la calidad total, propone la creación de un mecanismo de inspección en la fuente, denominado *poka-yoke*, que permite detectar errores –inevitables debido al factor humano- en la etapa de manufactura y evitar de este modo los defectos de fabricación –evitables si se actúa en la etapa del error-. Su aplicación constituye la base del *Cero Control de Calidad*, que es la eliminación de los defectos que ocurren por errores en el proceso. Para alcanzar entonces el objetivo de cero defectos, las personas deben ser informadas cada vez que se produce un error –aquí radica la funcionalidad de los poka-yoke- a fin de tomarse medidas correctivas del método de proceso o sus condiciones y prevenir la recurrencia. En este sentido, la inspección en la fuente se distancia de aquellos métodos estadísticos basados en la información y acción como

respuesta a los defectos detectados, mejorando así la calidad del producto en una menor cantidad de tiempo.

El aporte de *Genichi Taguchi* (en P. Ayala, 2012), otro reconocido maestro de la calidad, se focaliza en la reducción de costos e introducción de mejoras en el diseño y fabricación de productos mediante la aplicación de la estadística y la ingeniería. Su metodología de control de calidad, que se halla orientada al cliente, se basa en tres conceptos fundamentales: productos atractivos al cliente -con un mínimo de variación en sí-, competitivos en términos de precio y diseño y resistentes al deterioro y a factores externos a su operación. Esto implica que todo producto que se diseñe debe tener en cuenta las necesidades del cliente pero siguiendo un determinado estándar -definido como “calidad aceptable”-, cuya desviación determina la pérdida generada por el producto a la sociedad desde el momento en que es despachado hasta concluir su vida útil.

La filosofía de G. Taguchi se concreta en los siguientes puntos:

1. *Función de pérdida*: la calidad se debe definir en forma monetaria por medio de la función de pérdida, donde a mayor variación de una especificación con respecto al valor nominal, mayor es la pérdida monetaria transferida al consumidor.
2. *Mejora continua*: la mejora continua del proceso productivo y la reducción de los costos son indispensables para subsistir en la actualidad.
3. *Mejora continua y variabilidad*: la mejora continua del proceso está íntimamente relacionada con la reducción de la variabilidad con respecto al valor objetivo.
4. *Diseño del producto*: se genera la calidad y se determina el costo final del producto.
5. *Optimización del diseño del producto*: la variabilidad se puede reducir por medio de los efectos no lineales/conjuntos de los parámetros del producto sobre las características de funcionamiento.
6. *Optimización del diseño del proceso*: la experimentación estadísticamente planificada a pequeña escala permite reducir la variabilidad mediante la identificación de las variables que afectan al proceso de fabricación y la definición óptima de los parámetros en los cuales los efectos de las fallas sean mínimos.

Dada la importancia que reviste la reducción de la variabilidad respecto del valor objetivo, G. Taguchi desarrolla una metodología para el control de la calidad *en la línea* –online- y *fuera de la línea* –offline-, denominada *ingeniería de la calidad*. En el primer caso, se trata de diferentes técnicas aplicadas para mantener los valores-objetivo y la variación con respecto al objetivo en el área de manufactura, el control y la corrección de procesos y el mantenimiento preventivo. En el segundo, el control de calidad involucra la optimización del diseño de productos y procesos.

El rastreo teórico efectuado hasta el momento ha sido guiado por el propósito de abordar la forma en que referentes mundiales de la teoría gerencial han entendido las prácticas de gestión y control de la calidad como condición necesaria para asegurar el éxito y la competitividad organizacional. Más allá de los matices conceptuales, casi todos los autores coinciden en señalar la importancia del liderazgo en el proceso de mejora y en la implicación y/o participación de todos los miembros de la organización. Éstos deben conocer lo que la empresa espera de ellos para lo cual deben disponer de la información y recursos necesarios para desempeñar su tarea y de un margen de autonomía que aliente la asunción de nuevas responsabilidades en materia de calidad, sobre la base de la confianza mutua y del desarrollo de las potencialidades individuales y grupales. En este sentido, la implementación de una cultura de calidad total se distancia de los métodos de gestión que se centran en la inspección de los productos y servicios para extenderse a todas las actividades de la organización, estableciéndose de este modo una correspondencia directa entre la sinergia interna y la mejora continua.

7.3. La gestión de la calidad aplicada a los servicios internos

Dentro de las filosofías de calidad total, la noción de *servicio al cliente interno* ha cobrado gran relevancia en las últimas décadas pues se parte del reconocimiento de que la organización está estratégicamente posicionada para responder a las necesidades y expectativas de sus clientes externos cuando las relaciones proveedor-cliente generadas a nivel interno son satisfactorias para sus miembros. En términos sistémicos, esto implica que cada empleado de la organización es proveedor de quienes reciben el resultado de su trabajo y cliente de aquellos que lo producen en una etapa o proceso anterior, de modo que el conocimiento de qué se espera y cómo se puede

contribuir al resultado final es fundamental para que la cadena proveedor-cliente interno funcione correctamente y la organización alcance sus objetivos.

La valoración del cliente es fundamental para entender la calidad de servicio como práctica de gestión. P. Larrea Ángulo la define como “la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos secundarios, cuantitativos y cualitativos, de un producto o servicio principal” (1991: 81-82). Entre los factores determinantes de la percepción de un buen servicio, el autor -retomando a P. Flipo- señala los siguientes: fiabilidad –hacer las cosas bien la primera vez-, capacidad de respuesta, tangibilidad, cortesía, competencia, seguridad, credibilidad, accesibilidad, comunicación y comprensión y conocimiento del cliente (1991: 81).

De forma similar, J. Horovitz define el servicio como “el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo” (cit. en J.C. Mendez, 2013). En este caso, la calidad asociada al servicio comprende tres parámetros que delinean el nivel de excelencia que la organización pretende alcanzar y su modo de concreción:

1. *Clientela clave*: por sus expectativas y necesidades impone a la organización el nivel de servicio que debe alcanzar. Ante la diversidad de necesidades, cada servicio debe seleccionar una clientela clave.
2. *El nivel de excelencia*: cuando el servicio responde a las demandas de un grupo seleccionado.
3. *La conformidad*: se trata de mantener el nivel de excelencia en todo momento y en todo lugar. Tender a cero defectos es la garantía de éxito a largo plazo (J. Horovitz, en A. González Rey, 2002).

Por lo tanto, la estrategia de calidad debe contemplar los siguientes aspectos, que se hallan vinculados a la percepción del cliente y la satisfacción de sus necesidades, gustos y expectativas:

1. El cliente es quien califica y juzga la calidad del servicio. Sus sugerencias son importantes en tanto es quien determina el nivel de excelencia.

2. La comunicación interna involucra a los empleados y los motiva. La comunicación externa da coherencia entre la calidad percibida por el cliente y la esperada.
3. Las promesas que formula cualquier empresa, a partir de lo que el cliente espera y desea, deben ser rentables, competitivas y efectivas en el cumplimiento de objetivos.
4. Las promesas pueden transformarse en normas de calidad precisas.
5. Para lograr la excelencia debe haber esfuerzos de todos por eliminar y llegar al cero defectos, porque el cliente capta lo que no funciona.

Estos aspectos deben ser promovidos y reforzados mediante la administración de recursos humanos, dado que el aprendizaje organizacional -aquel que permite realizar adecuadamente el trabajo- se genera a través de la calidad de los servicios internos y su capacidad para desarrollar la sinergia entre lo estratégico y lo operativo a través del personal. Al respecto, J. Horovitz sugiere seleccionar gente con mente abierta, flexible y orientada a las personas, priorizando la formación ya que añade valor y transforma el potencial tenido en cuenta en la etapa de selección; formar para la motivación, elevando la autoestima y la responsabilidad; evaluar el desempeño y brindar retroalimentación; formar para la multifuncionalidad a largo plazo; promover la capacidad de decisión e iniciativa; lograr el autoprogreso y apadrinar a cada empleado al entrar a la empresa; brindar herramientas para generar y aplicar los conocimientos y capitalizar la experiencia organizacional en la resolución de problemas (en A. González Rey, 2002).

Por su parte, K. Albrecht (1992) sostiene que la fuerza impulsora básica para el éxito del negocio se centra en la gerencia de servicios, entendida como un concepto global de la organización, que debe brindar un servicio de calidad, según lo perciba el cliente. Las implicaciones de la práctica gerencial concebida en estos términos nos lleva a considerar la estructura organizacional en todos sus niveles, desde el presidente hasta el último operario; la correlación entre calidad y utilidades y, por último, la valoración que realiza el cliente en *momentos de verdad* -es decir, situaciones en la que éste se pone en contacto con cualquier aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de sus servicios- y no la percepción de quien presta el servicio.

El autor identifica tres factores claves que definen el *triángulo del servicio*:

1. La estrategia del servicio, para dirigir los esfuerzos organizacionales en función de las preferencias del cliente.
2. El personal operativo orientado hacia el cliente, con adecuada capacidad de respuesta y deseo de ayudar.
3. El trato amistoso con el cliente, como pauta de interacción.

Este nuevo esquema gerencial, basado en activos intangibles como la fidelidad de los clientes, la fuerza gerencial, el compromiso de los empleados y la cultura de servicio dentro de la organización, exige entre otros aspectos:

1. Menos “gerentes” y más “líderes”.
2. Menos reglas y procedimientos y una mayor guía a los empleados.
3. Mayor capacitación de la gerencia de servicio para el liderazgo.
4. Comprensión, apoyo y reconocimiento a las personas involucradas en trabajos que requieren esfuerzo emocional.
5. Mayor conciencia del elemento criterio por parte del personal de servicio.
6. Capacitación para poder reconocer oportunidades de incrementar la calidad del servicio.
7. Conceder al personal un mayor grado de autonomía y decisión propias.
8. Enfocar el liderazgo de servicio desde la perspectiva de que el líder otorgará a sus colaboradores grados de criterios propios y los niveles de apoyo requeridos.

Como en todo proceso de planificación, el éxito depende del compromiso asumido por los integrantes de la organización. Éste se puede fomentar:

1. Dando una idea sencilla y clara del objetivo.
2. Demostrando con claridad cómo se atraerá al cliente y, por lo tanto, cómo se beneficiará la empresa.
3. Logrando que el plan y la filosofía tengan sentido para el personal en su totalidad. Para esto debe existir credibilidad, firme respaldo directivo y voluntad de invertir todos los recursos que sean necesarios.
4. Contando con espíritu de cooperación y de trabajo en equipo en toda la organización.

K. Albrecht (1992) considera que si factores organizacionales como la cultura, la estructura y la conducción están alineados detrás de los empleados, éstos darán lo mejor de sí en la prestación de servicios, ya sea al cliente externo como interno. Esto implica generar condiciones para que el personal desarrolle ideas de mejora y enmarcarlas como un aspecto fundamental de la estrategia de servicio. Ocurre que con frecuencia los empleados no realizan sugerencias porque nadie se las ha solicitado o bien porque temen una retroalimentación negativa de parte de los jefes o no se sienten directamente con derecho a hacerlo. Tampoco cuentan con la visión general porque no se les ha explicado cómo se relaciona su trabajo –entendido como proceso generador de resultados– con el resto de la organización. Se trata, como plantea M. Ritter, “de *involucrar* en lugar de convencer e imponer (...), de contar con el personal como recurso estratégico, como cliente interno y no solamente como un eslabón en la cadena de valor” (2008: 14).

En este sentido, la calidad de los servicios internos del área de Recursos Humanos alienta a los empleados a hacer las cosas bien desde la primera vez y a esforzarse continuamente por mejorar al promover el entendimiento de cuál es su contribución al resultado final y qué significa para su propio bienestar. M. Díaz (2012) identifica cinco factores que influyen en la calidad en el servicio enfocado al cliente interno:

- El *sentido de pertenencia* que desarrolla el cliente interno es fundamental. Si desde la integración de un colaborador al equipo de trabajo éste comparte los valores de la empresa, se compromete con la visión y la misión, el cliente interno asimilará la importancia de su rol dentro de la empresa en el logro final de los objetivos.
- El *establecimiento de compromiso* debe estar ligado a una formación adecuada, a políticas de empoderamiento, a la retroalimentación y a la revisión de los principios de la organización. El plan estratégico de la empresa siempre presente y visible para los colaboradores.
- *La recompensa* instituida bajo la forma de planes de carrera para los colaboradores a fin de que ellos perciban la posibilidad de crecer y desarrollarse dentro de la empresa. Asimismo, los esquemas de recompensa –ascensos, empleado del mes, bonos de productividad, premio a la constancia o buen servicio– influyen de manera significativa

en el comportamiento de los clientes internos. El talento humano es precisamente “humano” y necesita de estímulos que generen una motivación interna.

- Una adecuada *ergonomía y tecnología* dentro de la organización son fundamentales para el cliente interno. Así como para un cliente externo lo son las instalaciones limpias, un ambiente agradable, equipos de vanguardia, etc., los son aún más para los colaboradores. El hecho de que puedan tener acceso a plataformas de información sobre su trabajo y políticas de la empresa, que su uniforme o vestimenta sea cómoda, que su lugar de trabajo esté en óptimas condiciones físicas, se visualiza por parte del cliente interno como un beneficio que la organización le está otorgando.
- El *reclutamiento* es una pieza fundamental para sumar valor al trabajo ya que permite atraer a las personas más idóneas de acuerdo a un perfil concienzudamente elaborado, compatible con la cultura organizacional.

Retomando el concepto de *reacción en cadena* de W. Edwards Deming y teniendo en cuenta los factores que influyen en la calidad en el servicio enfocado al cliente interno, se puede desarrollar la siguiente secuencia:



Por lo tanto, si los clientes internos de una empresa fueron seleccionados como el talento ideal para formar parte de la misma, se los ha capacitado, se les brinda la libertad suficiente para participar de la toma de decisiones y se les ofrece respaldo, se los recompensa cuando se destacan en su trabajo, entonces la organización genera en ellos una satisfacción que los llevará a desarrollar lealtad hacia la empresa y ofrecerán a los clientes externos calidad en todos sus

servicios. De esta manera, las necesidades, expectativas e intereses de los clientes internos logran alinearse con los objetivos de la organización (M. Díaz, 2012).

7.4. La comunicación interna como herramienta de gestión

Teniendo en cuenta, entonces, que la calidad la hace la gente -los clientes internos- para la gente -los clientes externos y la comunidad en general-, la comunicación constituye “un eslabón de enlace vital en la cadena de eventos que es el proceso de gestión” (M. Ritter, 2008: 9) a través de la coordinación y participación del capital humano como mayor activo de la organización. En este sentido, la estrecha relación entre la comunicación interna y la administración de recursos humanos reside “(...) en la comunión que existe entre ellas para la orientación que se le brinda al personal, soportada en el proceso de comunicaciones internas para direccionar los esfuerzos individuales hacia un mismo objetivo, que es el éxito del negocio” (G. Guazzotti, cit. en Fuentes, G., 2011: 20).

Acorde con este enfoque, la comunicación interna deja de ser concebida como mera transmisión de información –homologada muchas veces a los medios de prensa- para ser definida en términos de un “proceso de influencia” (A. Bartoli, 1992) o “intercambio de información, de ideas y de sentimientos” (M. Ritter, 2008: 9), en el que los integrantes de la organización –en calidad de emisores y receptores activos- se hallan mutuamente implicados, de modo que la sinergia cognitiva –por ejemplo, aquella asociada al aprendizaje colectivo (P. Senge, 2012)- y emocional –como el compromiso proactivo- se alcanza a través de la reciprocidad de las interacciones establecidas entre todos los niveles. En palabras de P. Capriotti, se pasa entonces de “contar a la Organización lo que la Organización está haciendo” a “contar con la organización para lo que la organización está haciendo” [el subrayado pertenece al original] (1998: 1-2).

En consecuencia, el buen funcionamiento de la comunicación interna requiere la participación de todos y cada uno de los integrantes de la organización sobre la base de una visión e información compartidas, pues difícilmente se puedan alcanzar los objetivos propuestos en el plan de negocios si el personal desconoce adónde se quiere llegar y el modo de hacerlo. Por lo tanto, la dirección debe promover una “conciencia de comunicación” (P. Capriotti, 1998) a partir de la

propia disposición al diálogo, al respeto de las diferencias individuales, a la implementación de una gestión participativa capaz de propiciar oportunidades para el cambio cultural y a la innovación en el uso de las nuevas tecnologías (M. Krohling Kunsch, 1995).

P. Capriotti (1998: 3) distingue tres condiciones habilitantes de la comunicación participativa:

1. Que los empleados confíen en los directivos, no sólo a nivel del vínculo laboral, sino como interlocutores válidos para intercambiar información relativa al desempeño de las tareas.
2. Que los empleados tengan libertad para tomar decisiones en su nivel de responsabilidad; de esta manera, se sentirán útiles, respetados en su capacidad y partícipes de los éxitos de la organización, lo cual incrementa la satisfacción laboral.
3. Que los empleados sientan que sus opiniones serán escuchadas. Si el personal considera que sus ideas serán tenidas en cuenta por la dirección, se mostrará proclive a canalizarlas “hacia arriba” y la participación será mayor.

En forma similar, M. Ritter (2008: 14) identifica tres niveles de participación, en los que difiere el grado de compromiso:

1. *Información*: permite a cada integrante conocer su posición relativa en la organización a partir del acceso a información relevante acerca de la misma.
2. *Opinión*: favorece la incorporación de la experiencia de los integrantes de la organización, diversifica los puntos de vista y aporta a la detección y resolución de problemas. Presupone el conocimiento de la información.
3. *Toma de decisiones*: vinculada con el desarrollo de la autonomía necesaria en cada área. Corresponde al nivel superior de la participación y presupone los dos anteriores.

Como se puede observar, la participación –y su correlato, el compromiso- se sustenta en la información pero se realiza plenamente en el intercambio simbólico e ilocucionario que involucra la comunicación. Dado que es en el plano conversacional de la significación compartida donde se coordinan las actividades organizacionales (V. Bronstein y J. Gaillard, 1995; F. Flores, 1996), la posibilidad de feedback –la unión de la intencionalidad- no sólo permite evaluar la eficacia del

mensaje y realizar los ajustes necesarios, también instituye al otro como partícipe, capta su atención y confianza, en definitiva, lo implica desde la empatía.

Por eso, la identificación de las necesidades de información y comunicación del personal como público interno constituye una de las claves para sumar adhesión al proyecto institucional. Aún cuando no sea posible satisfacer totalmente estas necesidades, M. Ritter destaca el esfuerzo “porque la gente que siente que es importante en la organización es mucho más proclive a apoyarla que aquella que está convencida que a la gerencia no le importa lo que sus empleados piensan” (2008: 10).

Así pues, la comunicación interna desempeña una serie de funciones que optimizan el funcionamiento organizacional. Siguiendo la clasificación de W. Redding, podemos distinguir – según el propósito- las *de tarea* que, vinculadas con la circulación e intercambio de información necesaria para el desempeño de la actividad central de la organización, favorecen la coordinación operativa entre los distintos niveles; las *de mantenimiento*, colaboran con el afianzamiento y perpetuación de la organización a través de la socialización de normas, políticas y valores; y, finalmente, las *humanas* están orientadas al desarrollo de relaciones fluidas y de cooperación entre los miembros de la organización e involucran aspectos motivacionales, actitudinales y de satisfacción y/o realización personal (en G. Goldhaber, 1986).

Basada en la interdependencia de sus integrantes, toda organización tiene canales formales e informales de comunicación. En el primer caso, las vías de circulación de los mensajes están determinadas “por la estructura planificada establecida para la organización, que incluye el arreglo de niveles, divisiones y departamentos de la organización, así como responsabilidades específicas, posiciones laborales y descripciones de trabajo que se asignan a los miembros de la organización” (G. Kreps, 1995: 225), configurando una red o sistema formal de comunicaciones. En cambio, los canales informales no están institucionalizados sino que emergen de las interacciones espontáneas o naturales entre los integrantes de la organización, destacándose el rumor –sobre todo en tiempos de incertidumbre- y la presencia de liderazgos, grupos sociales, relaciones familiares que integran una red informal de gran influencia dentro de la organización (1995: 225; 233).

Con respecto a los canales formales de comunicación, se destacan tres trayectorias o flujos de mensajes que están prescriptos por el diagrama de organización:

1. *Descendente (vertical)*: la información fluye desde la cúspide hasta la base operacional bajo la forma comúnmente conocida como “bajada de línea”. Unidireccional, cumple funciones directivas vinculadas con el envío de órdenes, instrucciones acerca del trabajo que se debe realizar y análisis del desempeño del mismo y la difusión de políticas, objetivos y planes organizacionales, entre otras.
2. *Ascendente (vertical)*: la información circula en el sentido contrario al anterior. Los empleados de niveles inferiores se comunican con sus superiores para brindar informaciones acerca de las operaciones cotidianas y problemas actuales de la organización, lo que proporciona retroalimentación a la dirección a la hora de tomar decisiones y evaluar la eficacia del flujo descendente. Alienta la participación y la involucración de los empleados, aumentando la cohesión del grupo.
3. *Horizontal o lateral*: fluye entre personas del mismo nivel jerárquico y tiene como objetivo facilitar la coordinación de tareas, compartir información relevante de la organización, resolver problemas y conflictos y generar apoyo mutuo entre compañeros (G. Kreps, 1995: 226-228).

Por su parte, los canales informales –que se alejan del orden jerárquico para atravesar la organización en múltiples direcciones- responden tanto a la necesidad de los miembros de obtener información interesante acerca de “quién está haciendo qué y qué cambios están ocurriendo dentro de la organización” (G. Kreps, 1995: 233) como de expresarse libremente sobre la base de los propios intereses. De hecho, se advierte una relación directamente proporcional entre la necesidad de información y de vehicular quejas o problemas institucionales y la activación de los canales informales que, si bien a menudo son ignorados o hasta desestimados por la dirección, desempeñan funciones “utilitarias” y “terapéuticas” complementarias de lo formal (A. Bartoli, 1992: 112-113).

Otra cuestión clave a considerar se refiere a la cultura organizacional, cuya simbiosis con la comunicación interna deviene de la interdependencia mutua respecto de los procesos de producción y reproducción de sentidos y prácticas que orientan el funcionamiento institucional.

Esto es, la cultura se configura por medio de la interacción formal e informal entre los miembros de la organización y, simultáneamente, es la condición misma de esa configuración.

E. Schein la define como “Un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” (cit. en F. Fernández Beltrán, 2007: 104-105).

Se trata, entonces, de una lógica compartida por los miembros de la organización que instituye los límites y las posibilidades del pensamiento y de la acción mediante la articulación intangible, implícita y naturalizada de valores, creencias, héroes, metáforas, normas y patrones de comportamiento y de dirección (G. Kreps, 1995; A. Bartoli, 1992). Al respecto, la cultura organizacional reduce el nivel de incertidumbre al establecer las “reglas de juego”, transmite un sentido de identidad, aumenta el compromiso y la congruencia conductual del personal, entre otras funciones (M. Ritter, 2008).

En definitiva, la cultura constituye un aspecto clave del proceso de gestión al impactar directamente en las estructuras organizativas y prácticas comunicacionales como, por ejemplo, en el estilo de dirección y distribución de la autoridad, en las modalidades de comunicación y contenido de la información, en los mecanismos de adaptación y coordinación, etc. (A. Bartoli, 1992). Sin embargo, este condicionamiento no es inamovible sino que está sujeto a los avatares de su condición histórica, de modo que la cultura puede ser orientada estratégicamente por la dirección –con el apoyo de la comunicación interna- a fin de favorecer determinados planes de acción compatibles con los objetivos de la organización.

8. RELEVAMIENTO DE DATOS Y DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Como en todo proyecto de intervención profesional, el diagnóstico constituye el punto de partida que actúa a modo de andamiaje sobre el cual construir la estrategia de acción, en tanto involucra la recolección, análisis e interpretación de toda la información que da cuenta del estado de situación actual de la organización. Es justamente el carácter sistemático del abordaje institucional el que permite “identificar las tendencias, fuerzas y fenómenos claves que tienen un impacto potencial en la formulación e implantación de estrategias” (P. Rojas Lobo, 2009: 320).

8.1. Recolección de datos

Al diseñar los instrumentos metodológicos, se buscó contar con información relevante acerca de las estructuras organizativas, los procesos e instancias de comunicación interna, los servicios internos de Recursos Humanos y las necesidades, demandas y expectativas del personal en función de lo que la empresa le ofrece y cómo se puede mejorar. Esto implicó un trabajo de selección de ciertos indicadores como más significativos situacionalmente que otros respecto de la calidad de los servicios y procedimientos que soportan el proceso de comunicación interna y de gestión de recursos humanos de la organización.

Las técnicas cuantitativas y cualitativas utilizadas se ajustaron tanto al objeto de estudio como al tiempo y recursos disponibles al momento de realizar el trabajo de campo y la sistematización y el análisis de los datos. De este modo, se efectuaron entrevistas en profundidad semi-estructuradas al Gerente General y a la Responsable de Calidad y Recursos Humanos, con el objetivo de conocer, desde la perspectiva de los cuadros directivos, cómo la organización gestiona y moviliza al personal en pos de la consecución del plan de negocios y cómo desarrolla los procesos comunicativos a nivel interno, si promueve la participación y cooperación de sus miembros, si hay sistemas de monitoreo y medición, entre otros aspectos. Dada la importancia de los mandos medios en las relaciones de comunicación entre la cúspide y la base operativa, se consideró igualmente relevante entrevistar a los gerentes de las áreas de Venta Directa, Venta de Autoplan y Administración pero esto no fue posible dado que ninguno de ellos respondió a los reiterados intentos de contacto.

Asimismo, se aplicó un cuestionario semiestructurado al plantel operativo para evaluar la comprensión y aceptación de los empleados respecto de la situación de la comunicación interna y la gestión de recursos humanos, generando a su vez una oportunidad de retroalimentación de la base hacia los niveles superiores. El cuestionario constaba de 41 afirmaciones cuyas modalidades de respuesta estaban organizadas siguiendo la Escala de Likert letrada (totalmente en desacuerdo-en desacuerdo-indiferente-de acuerdo-totalmente de acuerdo); también incluía preguntas abiertas destinadas a canalizar sugerencias y comentarios acerca del funcionamiento organizacional. Éste iniciaba con un párrafo introductorio donde se explicaba el propósito de la encuesta, se solicitaba la colaboración de los encuestados y se aseguraba la confidencialidad de las respuestas.

Como el interés era promover la implicación de todos los colaboradores en la definición de la situación estudiada, se tomó la decisión de no seleccionar una muestra sino de aplicar universalmente el cuestionario –vía correo electrónico- a la población conformada por el primer público de la organización, teniendo en cuenta que la factibilidad estaba dada por la cantidad reducida de personal. A modo de barómetro del nivel de compromiso con las actividades propuestas, se procuró que la participación sea voluntaria. Del total de empleados que conforman el plantel operativo, sólo el 57% completó las encuestas –sus características demográficas se detallan en el apartado 8.2.1-, registrándose en algunos casos consultas acerca del alcance o significado de las consignas. Con respecto al resto, no se obtuvo respuesta pese al seguimiento realizado.

Por otra parte, la técnica de observación permitió captar las prácticas de comunicación y modalidades de participación y toma de decisiones tal como acontecen en los diferentes niveles organizacionales, reunir información que sirviera como base para la elaboración de las entrevistas en profundidad y las encuestas y aumentar la confiabilidad de los datos mediante la triangulación de los planos del decir y del hacer como estrategia de control.

Complementariamente, se realizó un análisis de documentos y/o soportes gráficos y virtuales, como página web, organigrama, correos electrónicos, etc. con el propósito de conocer en profundidad los aspectos formales de la organización.

8.2. Evaluación de los resultados

El análisis de los resultados se organizó a partir de la identificación de variables que proporcionarían una suerte de “fotografía” sobre el estado situacional de la organización y cuya pertinencia está dada por su impacto en áreas críticas de desempeño a nivel estratégico, como son la comunicación interna y la gestión de recursos humanos. En este sentido, la caracterización diagnóstica recoge los elementos que configuran la realidad institucional, los analiza y los sintetiza en un conjunto coherente a partir del cual se delimitan los cursos de acción que posibilitarán la modificación de las problemáticas detectadas y, en consecuencia, la relación de los integrantes con la empresa.

Los datos obtenidos fueron analizados en función de tres niveles complementarios: descriptivo, interpretativo y estratégico. En los dos primeros, la información fue analizada según variables que se hallan vinculadas a los objetivos específicos y que remiten a patrones de interacción y procesos de gestión del personal, explicitándose su impacto en el acontecer de la organización entendida como un mercado interno. En el nivel estratégico, se evaluó estratégicamente la información siguiendo los lineamientos del análisis FODA –Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas- con el fin de obtener indicadores de acción relativos a la mejora de la calidad de los servicios internos a través de la comunicación interna como herramienta de gestión.

8.2.1. Análisis Descriptivo

En este nivel, se presentan los hallazgos obtenidos en cada una de las categorías del cuestionario semiestructurado aplicado al plantel operativo, detallándose en primer lugar los datos demográficos correspondientes a los encuestados:

Datos Demográficos nivel operativo encuestado.

- Sexo: 66% fueron hombres, mientras que el 34% restante fueron mujeres.
- Edad: el 33% encuestado tenía entre 20 y 30 años de edad; el 25% entre 31 y 40 años; un 16% entre 41 y 50 años y un 25% entre 51 y 60 años.

- Sucursal: el 88% de los encuestados correspondió a la sucursal de Villa María, mientras que el 12% restante a la de Río Tercero.
- Antigüedad en la empresa: el 62% hacía entre 1 y 3 años que trabajaba en la empresa; el 22% de 4 a 6 años; un 8% entre 7 y 9 años y otro 8% entre 10 y 12 años.
- Áreas: el 47% de los encuestados era del área de Ventas; el 29% de Administración; el 8% de Logística; un 8% de Taller y finalmente otro 8% de Maestranza.

A continuación, los gráficos correspondientes a los datos demográficos descriptos:

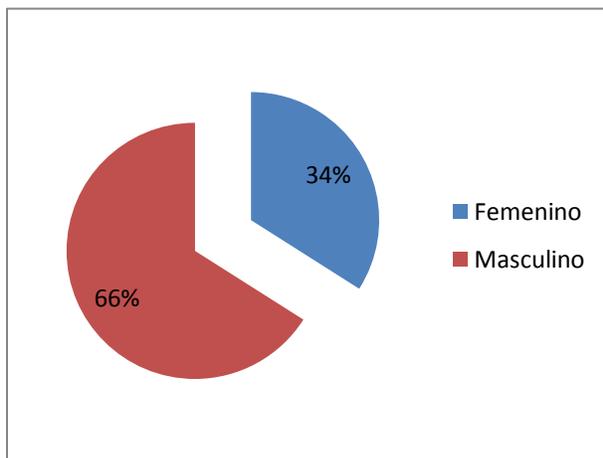


Gráfico II- Porcentaje de distribución de encuestados por sexo.

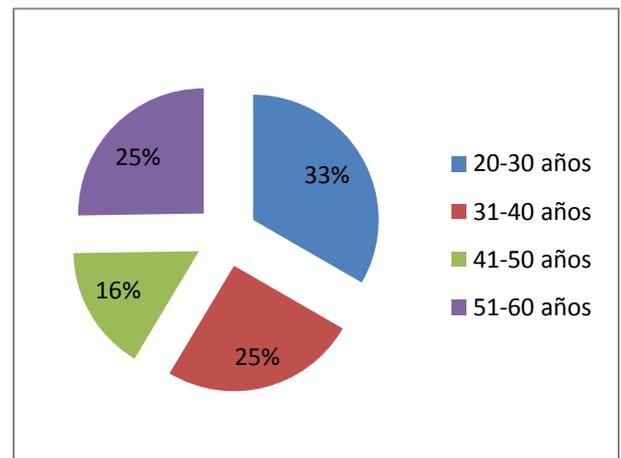


Gráfico II- Porcentajes de distribución de encuestados por edad.

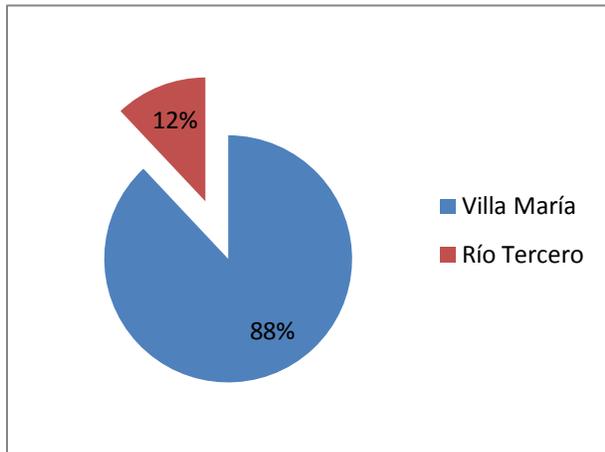


Gráfico III- Porcentajes de distribución de encuestados por Sucursal.

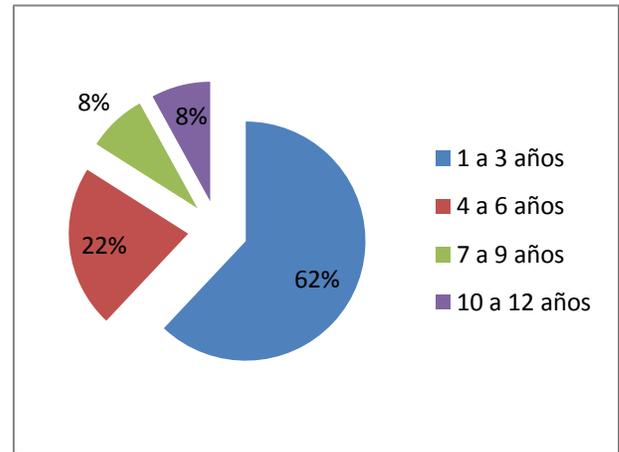


Gráfico IV- Porcentajes de distribución de encuestados por Antigüedad en la empresa.

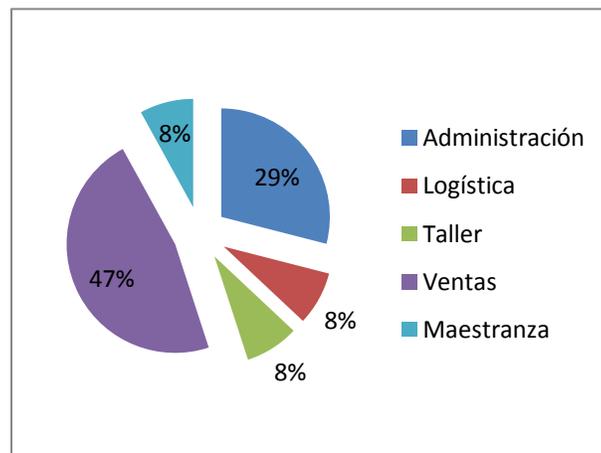


Gráfico V- Porcentajes de distribución de encuestados por Área de trabajo.

1. Conozco la visión, misión, valores y objetivos de la empresa.

RESPUESTAS	Q	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	5	21%
Indiferente	5	21%
De acuerdo	12	50%
Totalmente de acuerdo	2	8%
TOTAL	24	100%

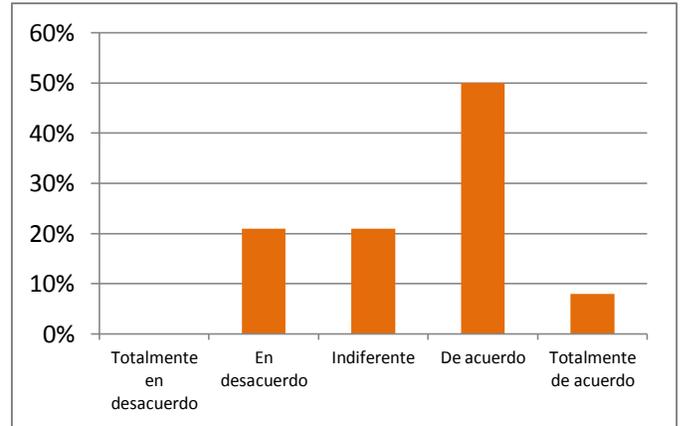


Gráfico VI-Conocimiento visión, misión, valores y objetivos de la empresa

2- Entiendo de qué manera mi trabajo contribuye a cumplir con los objetivos de la empresa.

RESPUESTAS	Q	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	3	13%
Indiferente	4	17%
De acuerdo	15	63%
Totalmente de acuerdo	2	7%
TOTAL	24	100%

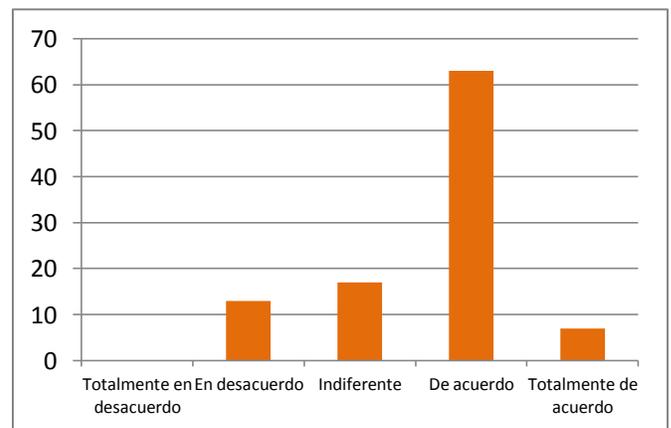


Gráfico VII-Entiendo de qué manera mi trabajo contribuye a cumplir con los objetivos de la empresa.



3. Conozco el organigrama de la empresa y qué hace cada persona en su puesto de trabajo.

RESPUESTAS	Q	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	3	13%
Indiferente	3	12%
De acuerdo	14	58%
Totalmente de acuerdo	4	17%
TOTAL	24	100%

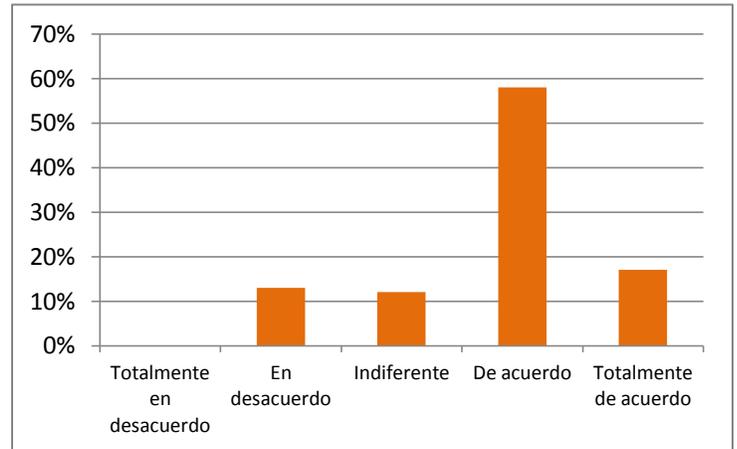


Gráfico IIIII-Conocimiento del Organigrama de la empresa.

4. Si necesito relacionarme con gente de otras áreas, conozco la persona que ocupa cada puesto específico.

RESPUESTAS	Q	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	4	17%
De acuerdo	15	63%
Totalmente de acuerdo	5	20%
TOTAL	24	100%

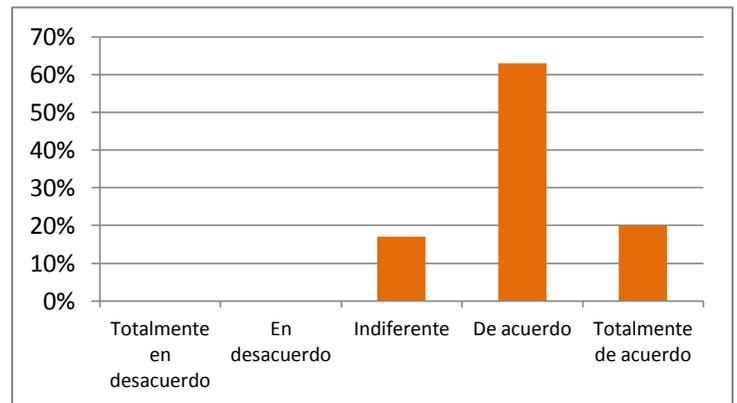


Gráfico IVX-Conocimiento del personal que ocupa cada puesto de trabajo en la empresa.



5. El trabajo en mi área está bien organizado.

RESPUESTAS	Q	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	6	25%
Indiferente	5	21%
De acuerdo	9	38%
Totalmente de acuerdo	4	16%
TOTAL	24	100%

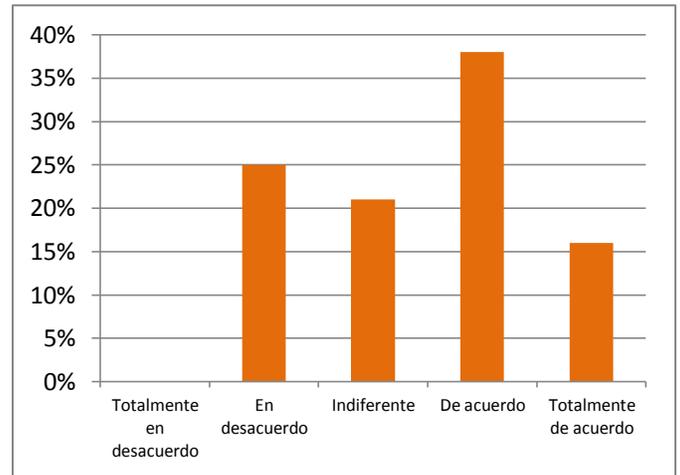


Gráfico X-Organización del trabajo en cada área.

6. Conozco cuáles son mis funciones y responsabilidades, por lo tanto sé lo que se espera de mí.

RESPUESTAS	Q	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	2	8%
Indiferente	6	25%
De acuerdo	11	46%
Totalmente de acuerdo	5	21%
TOTAL	24	100%

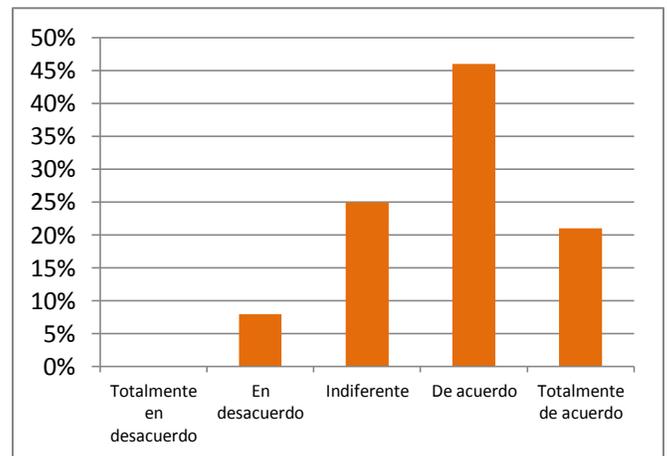


Gráfico XI- Conocimiento de las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo.

7. En mi área tenemos las cargas de trabajo bien repartidas.

RESPUESTAS	Q	%
Totalmente en desacuerdo	1	4%
En desacuerdo	4	17%
Indiferente	5	21%
De acuerdo	9	38%
Totalmente de acuerdo	5	20%
TOTAL	24	100%

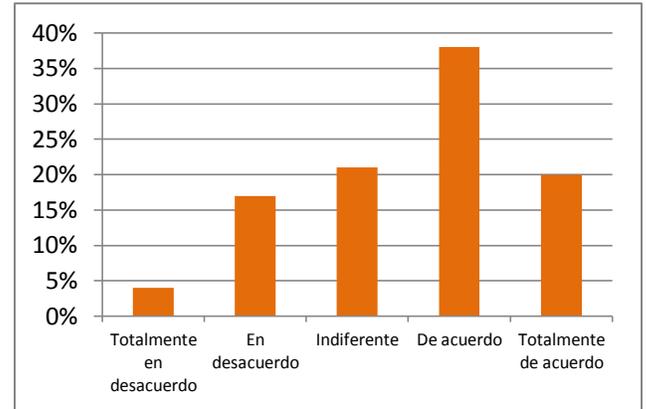


Gráfico XII-Distribución de cargas de trabajo bien repartidas.

8. Recibo información de cómo me desempeño en mi puesto de trabajo.

RESPUESTAS	Q	%
Totalmente en desacuerdo	4	17%
En desacuerdo	8	33%
Indiferente	2	8%
De acuerdo	7	29%
Totalmente de acuerdo	3	13%
TOTAL	24	100%

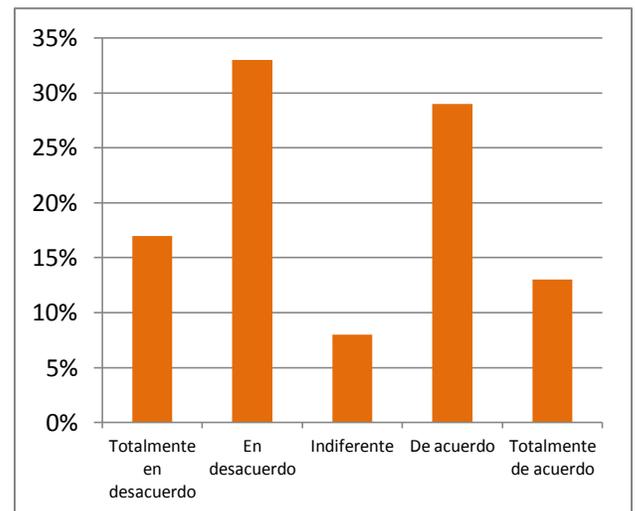


Gráfico XIII-Recepción de información acerca del desempeño de cada puesto de trabajo.

10. Encuentro el espacio para brindar ideas de mejora sobre la forma en que realizo mi trabajo o el de mis compañeros.

RESPUESTAS	Q	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	6	25%
Indiferente	9	38%
De acuerdo	8	33%
Totalmente de acuerdo	1	4%
TOTAL	24	100%

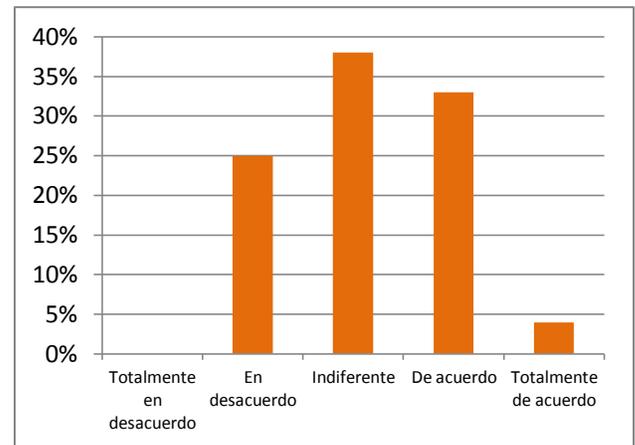


Gráfico XIV-Encuentro espacio para brindar ideas de mejora en la forma de trabajar.

11. El/la responsable del área en que trabajo soluciona los problemas de manera eficaz.

RESPUESTAS	Q	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	2	8%
Indiferente	9	38%
De acuerdo	10	42%
Totalmente de acuerdo	3	12%
TOTAL	24	100%

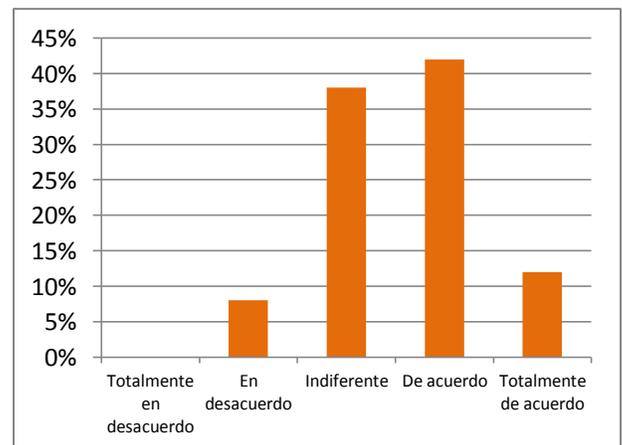


Gráfico XV- El responsable del área soluciona los problemas con eficacia.

12. El/la responsable del área delega funciones de responsabilidad.

RESPUESTAS	Q	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	3	13%
Indiferente	6	25%
De acuerdo	12	50%
Totalmente de acuerdo	3	12%
TOTAL	24	100%

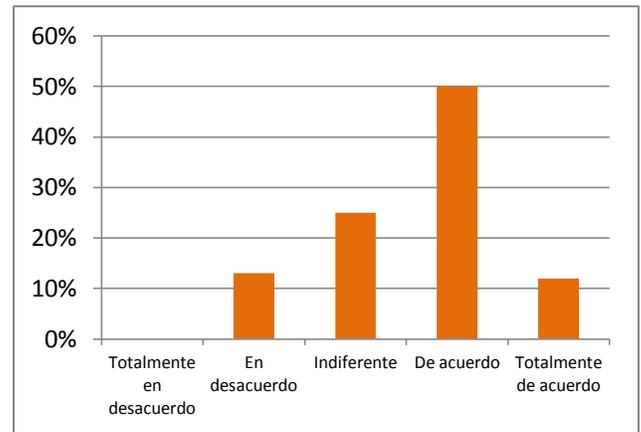


Gráfico XVI-El responsable del área delega funciones de responsabilidad.

13. El/la responsable toma decisiones con la participación del personal del área.

RESPUESTAS	Q	%
Totalmente en desacuerdo	1	4%
En desacuerdo	4	17%
Indiferente	7	29%
De acuerdo	9	38%
Totalmente de acuerdo	3	12%
TOTAL	24	100%

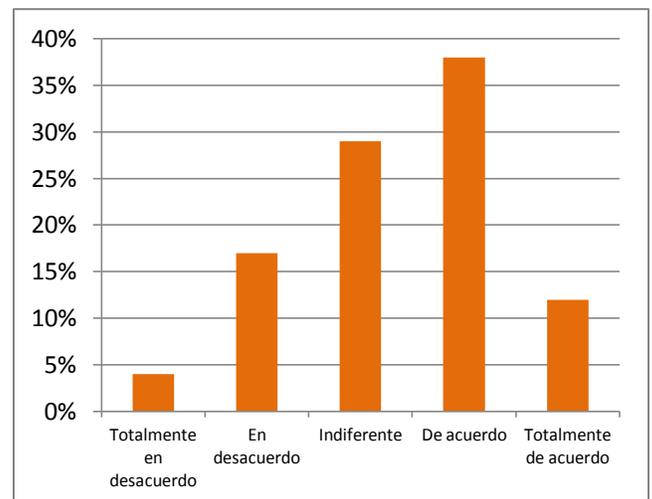


Gráfico XVII-El responsable participa de la toma de decisiones a todo el personal del área.

14. El/la responsable me mantiene informado/a sobre los asuntos que afectan mi trabajo.

RESPUESTAS	Q	%
Totalmente en desacuerdo	1	4%
En desacuerdo	3	13%
Indiferente	6	25%
De acuerdo	11	46%
Totalmente de acuerdo	3	12%
TOTAL	24	100%

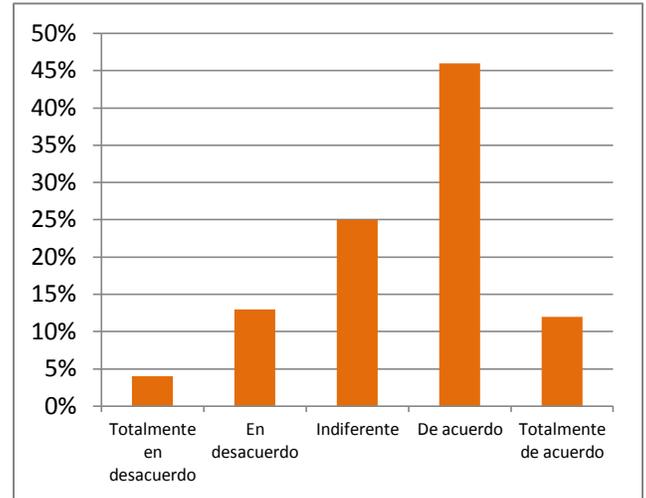


Gráfico VIII-El responsable del área mantiene informado a los miembros del área sobre los asuntos que afectan a su trabajo.

15. Cuando las cosas están yendo mal, tengo la libertad de decírselo al responsable del área.

RESPUESTAS	Q	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	5	21%
Indiferente	6	25%
De acuerdo	10	42%
Totalmente de acuerdo	3	12%
TOTAL	24	100%

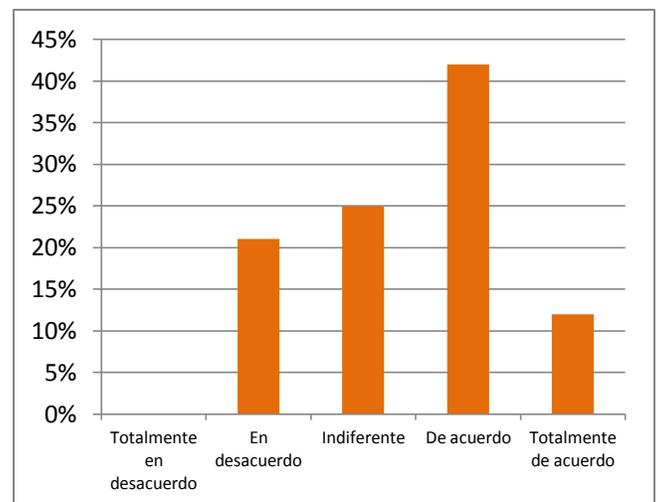


Gráfico XIX- Cuando las cosas están yendo mal, tengo la libertad para decírselo al responsable del área.

16. La relación con los/as compañeros/as de trabajo es buena.

RESPUESTAS	Q	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	1	4%
De acuerdo	6	25%
Totalmente de acuerdo	17	71%
TOTAL	24	100%

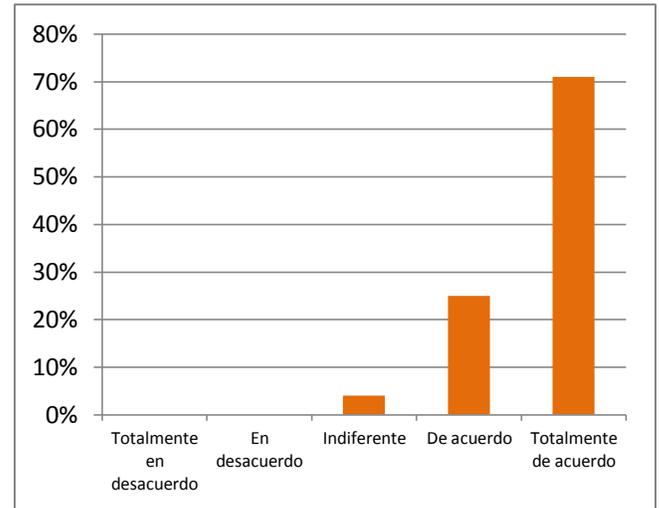


Gráfico XX-Relación con los compañeros de trabajo.

17. Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas.

RESPUESTAS	Q	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	4	17%
De acuerdo	8	33%
Totalmente de acuerdo	12	50%
TOTAL	24	100%

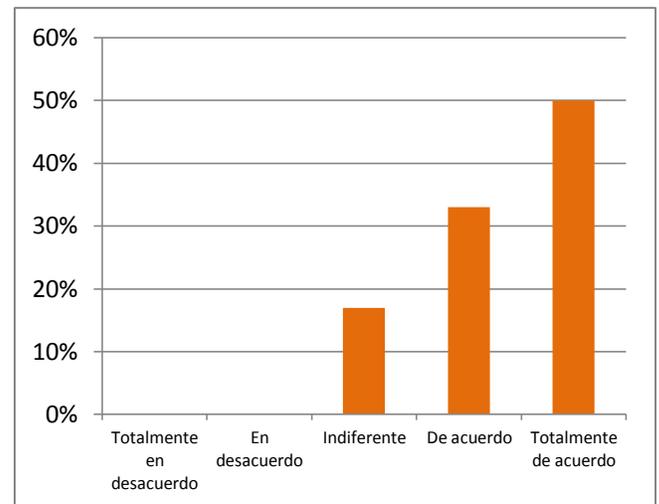


Gráfico XXI- Colaboración para sacar adelante las tareas.

18. Me siento parte de un equipo de trabajo.

RESPUESTAS	Q	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	4%
Indiferente	1	4%
De acuerdo	10	42%
Totalmente de acuerdo	12	50%
TOTAL	24	100%

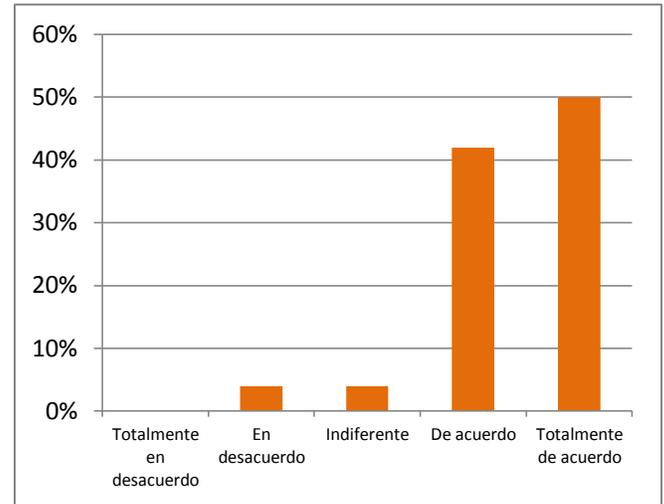


Gráfico XXII-Sentimiento de sentirse parte de un equipo de trabajo.

19. Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo.

RESPUESTAS	Q	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	2	8%
Indiferente	4	17%
De acuerdo	11	46%
Totalmente de acuerdo	7	29%
TOTAL	24	100%

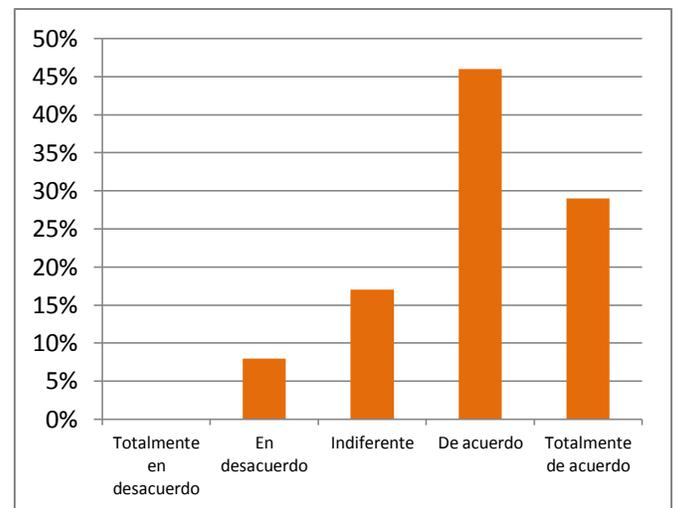


Gráfico XXIII-Facilidad para expresar opiniones en el lugar de trabajo.

20. Dispongo de momentos de distensión para el intercambio informal con los/as compañeros/as en horario de trabajo.

RESPUESTAS	Q	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	0	0%
De acuerdo	6	25%
Totalmente de acuerdo	18	75%
TOTAL	24	100%

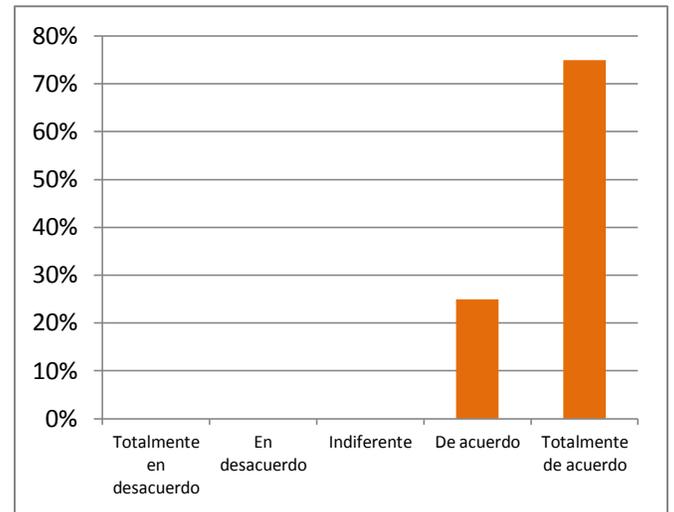


Gráfico XXIV- Disposición de momentos de distensión para el intercambio informal con compañeros en el horario de trabajo.

21. Comparto reuniones sociales con mis compañeros fuera del horario de trabajo.

RESPUESTAS	Q	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	1	4%
De acuerdo	6	25%
Totalmente de acuerdo	17	71%
TOTAL	24	100%

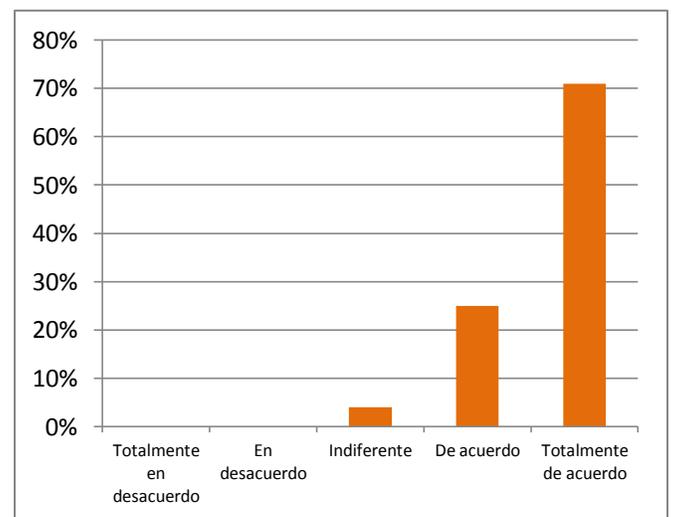


Gráfico XXV- Se comparten reuniones sociales fuera del horario laboral.

22. La comunicación interna en el área funciona correctamente.

RESPUESTAS	Q	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	4%
Indiferente	7	29%
De acuerdo	13	54%
Totalmente de acuerdo	3	13%
TOTAL	24	100%

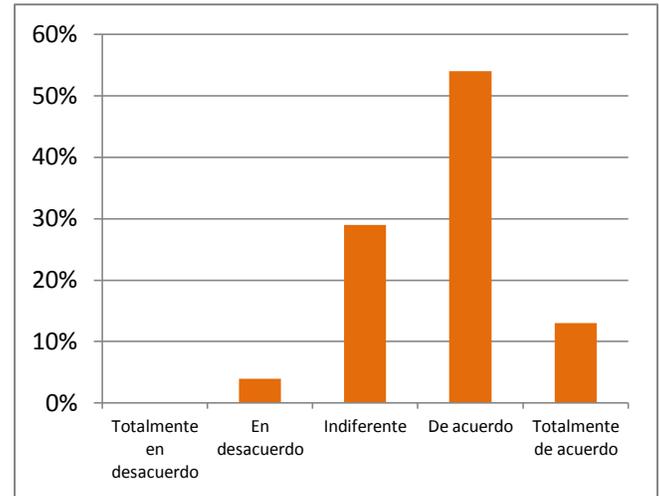


Gráfico XXVI- Funcionamiento correcto de la comunicación interna en el área.

23. Me resulta fácil la comunicación con mi responsable.

RESPUESTAS	Q	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	2	8%
Indiferente	9	38%
De acuerdo	11	46%
Totalmente de acuerdo	2	8%
TOTAL	24	100%

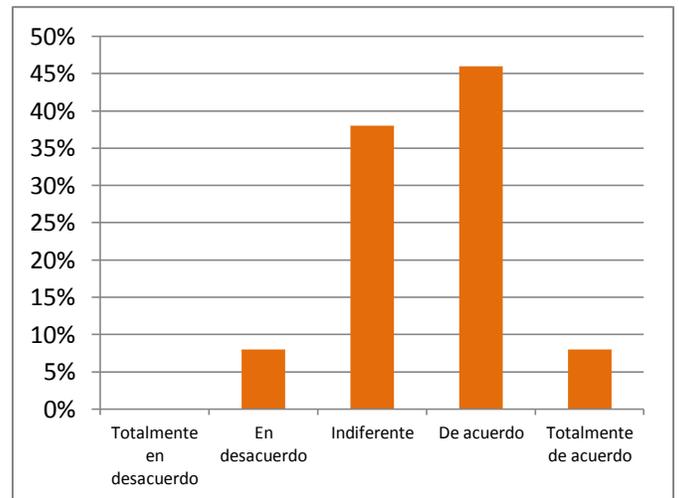


Gráfico XXVII- Facilidad para comunicarse con el responsable del área.



24. La información que recibo de la empresa es:

PREGUNTA/RTA	34
Puntual	33%
Suficiente	46%
Pertinente	25%
Clara	54%
Útil	54%

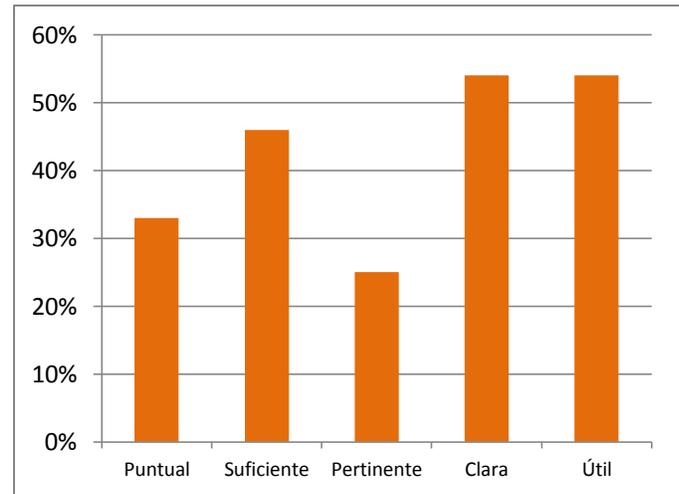


Gráfico XXVIII- Cómo es la información que recibo de la empresa.

25. La información que recibo del responsable del área es:

PREGUNTA/RTA	34
Puntual	33%
Suficiente	54%
Pertinente	25%
Clara	66%
Útil	71%

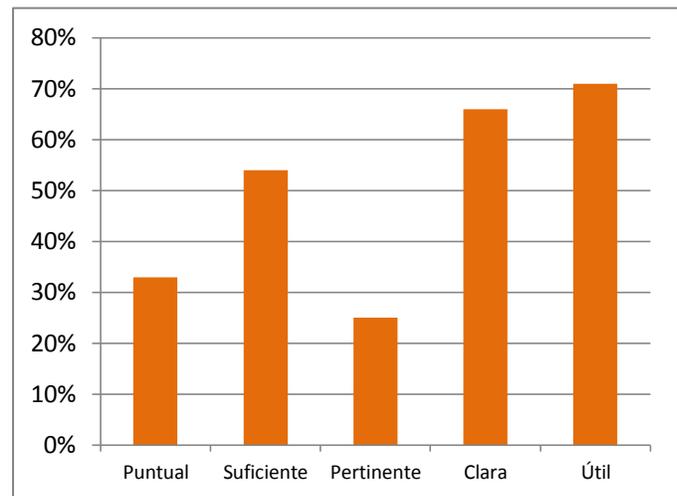


Gráfico XXIX- Cómo es la información que recibo del responsable del área.

26. Tenemos una adecuada coordinación del trabajo con las demás áreas de la empresa.

RESPUESTAS	Q	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	5	21%
Indiferente	4	17%
De acuerdo	12	50%
Totalmente de acuerdo	3	12%
TOTAL	24	100%

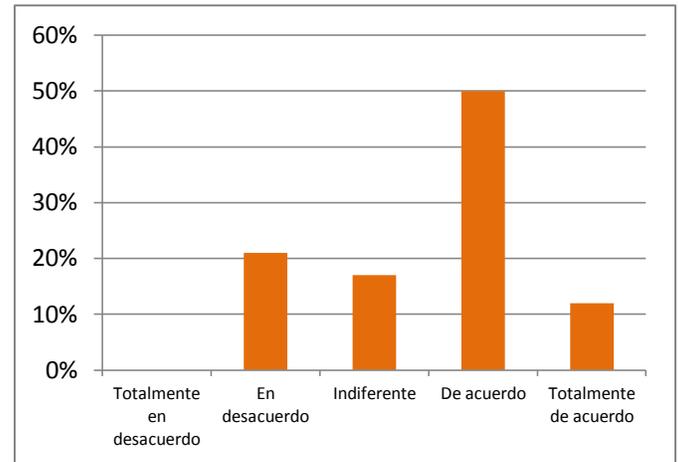


Gráfico XXX-Coordinación del trabajo con las demás áreas de trabajo.

27. Conozco cuáles son los medios de comunicación disponibles para relacionarme con otras personas.

RESPUESTAS	Q	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	2	8%
Indiferente	1	4%
De acuerdo	16	67%
Totalmente de acuerdo	5	21%
TOTAL	24	100%

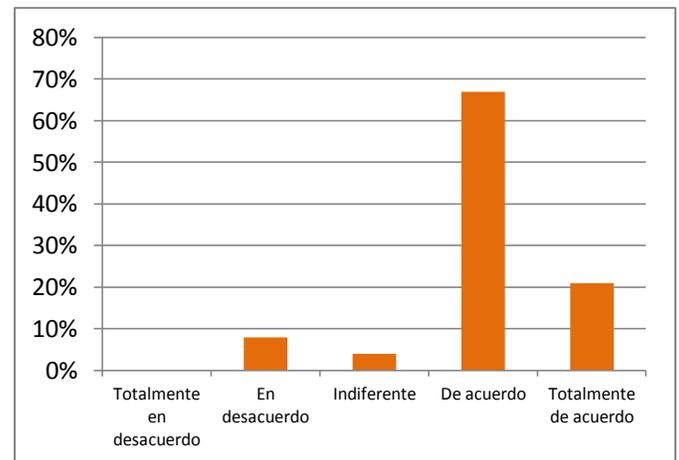


Gráfico XXXI-Conocimientos de los medios de comunicación disponibles para relacionarse con otras personas de la empresa.

28. Las condiciones de trabajo de mi área son seguras (no representan riesgos para la salud).

RESPUESTAS	Q	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	4%
Indiferente	2	8%
De acuerdo	11	46%
Totalmente de acuerdo	10	42%
TOTAL	24	100%

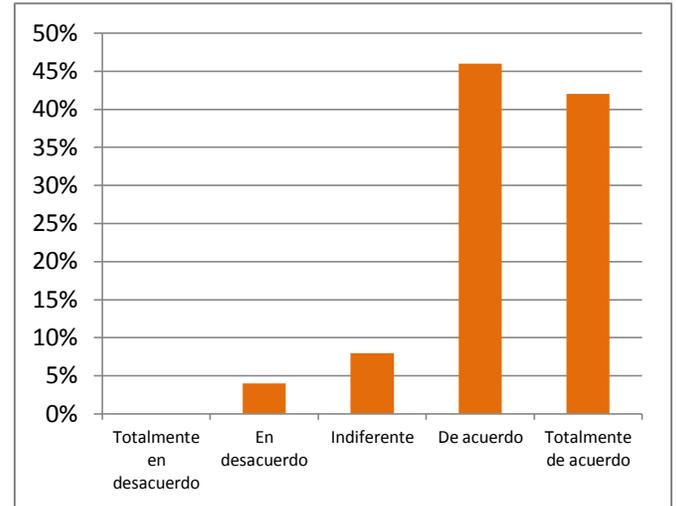


Gráfico XXXII-Seguridad en las condiciones de trabajo en las áreas de trabajo.

29. Las condiciones ambientales del área (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación, etc.) facilitan mi actividad diaria.

RESPUESTAS	Q	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	2	8%
Indiferente	0	0%
De acuerdo	12	50%
Totalmente de acuerdo	10	42%
TOTAL	24	100%

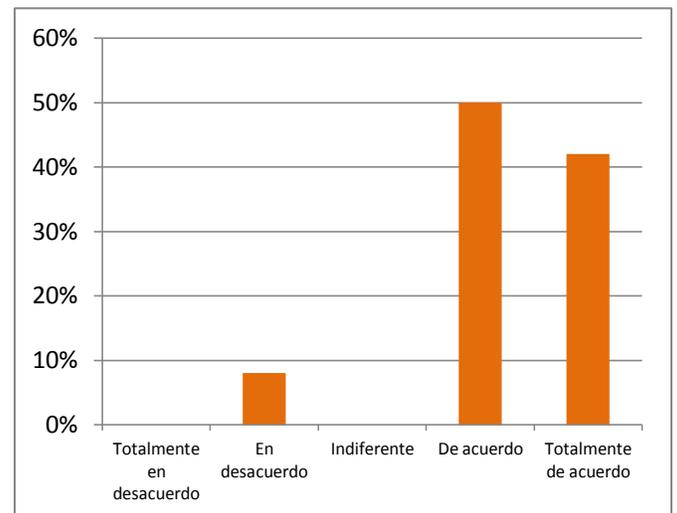


Gráfico XXXIII-Las condiciones ambientales facilitan la actividad diaria del área de trabajo.

30. Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo.

RESPUESTAS	Q	%
Totalmente en desacuerdo	1	4%
En desacuerdo	3	13%
Indiferente	6	25%
De acuerdo	7	29%
Totalmente de acuerdo	7	29%
TOTAL	24	100%

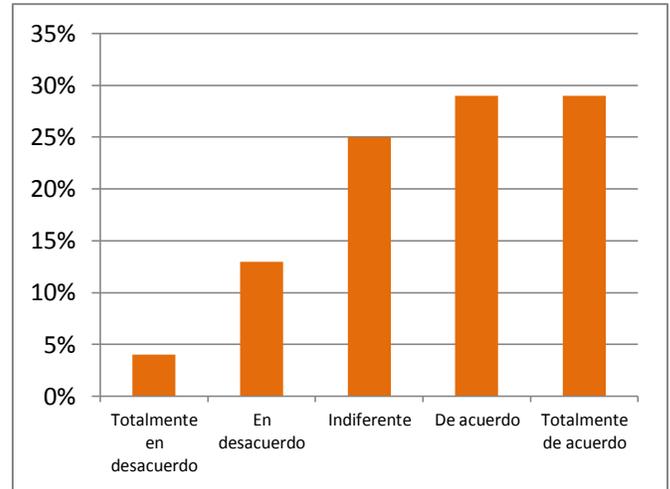


Gráfico XXXIV-Adaptabilidad de las herramientas informáticas a las necesidades de trabajo.

31. Recibo la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo.

RESPUESTAS	Q	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	3	13%
Indiferente	6	25%
De acuerdo	11	46%
Totalmente de acuerdo	4	16%
TOTAL	24	100%

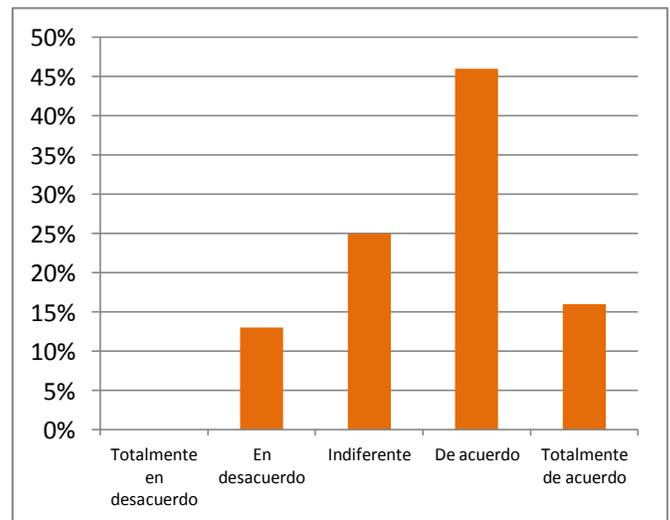


Gráfico XXXV-Recepción de información necesaria para desempeñarse correctamente.

32. Los cursos del Plan de Formación son útiles para el desempeño de mi puesto de trabajo.

RESPUESTAS	Q	%
Totalmente en desacuerdo	1	4%
En desacuerdo	1	4%
Indiferente	2	8%
De acuerdo	5	21%
Totalmente de acuerdo	15	63%
TOTAL	24	100%

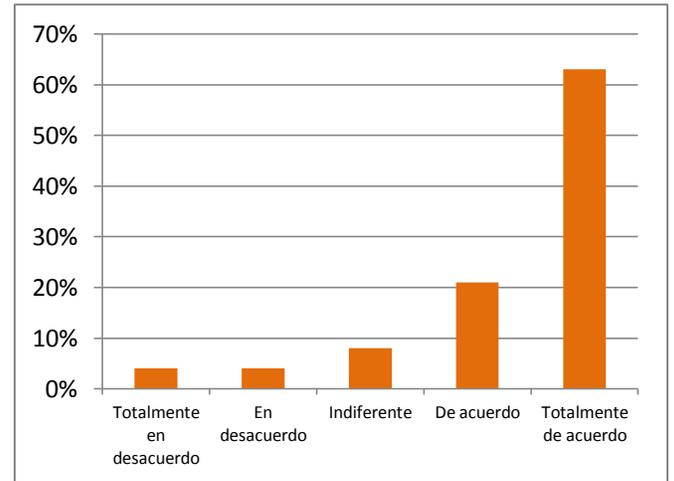


Gráfico XXXVI-Utilidad de los cursos del Plan de Formación.

33. Tengo conocimiento de la existencia de un área dedicada a la Administración de RR.HH.

RESPUESTAS	Q	%
Totalmente en desacuerdo	1	4%
En desacuerdo	2	8%
Indiferente	4	17%
De acuerdo	9	38%
Totalmente de acuerdo	8	33%
TOTAL	24	100%

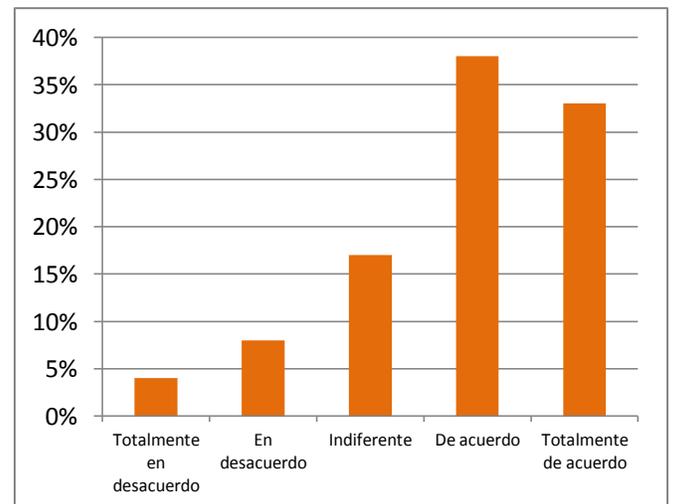


Gráfico XXXVII- Conocimiento de la existencia del área de Administración de RR.HH

34. Los miembros del área de RR.HH siempre están disponibles cuando necesito realizar alguna consulta.

RESPUESTAS	Q	%
Totalmente en desacuerdo	1	4%
En desacuerdo	3	13%
Indiferente	7	29%
De acuerdo	8	33%
Totalmente de acuerdo	5	21%
TOTAL	24	100%

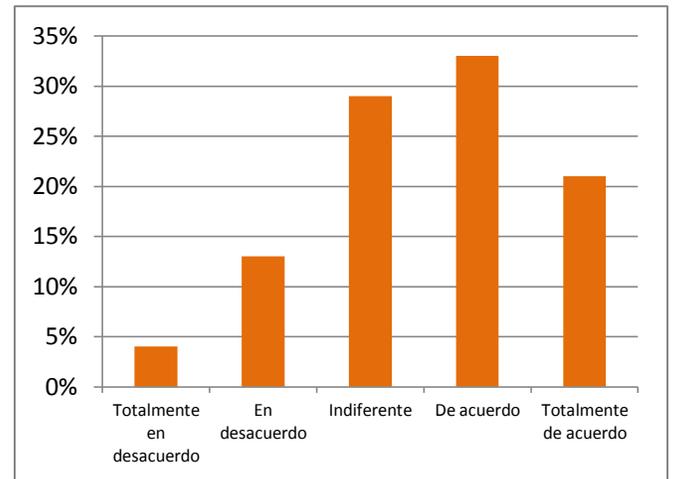


Gráfico XXXVIII- Disponibilidad de los miembros del área de RR.HH.

35. Recibo información constante desde el área de RR.HH.

RESPUESTAS	Q	%
Totalmente en desacuerdo	1	4%
En desacuerdo	9	38%
Indiferente	4	17%
De acuerdo	6	25%
Totalmente de acuerdo	4	16%
TOTAL	24	100%

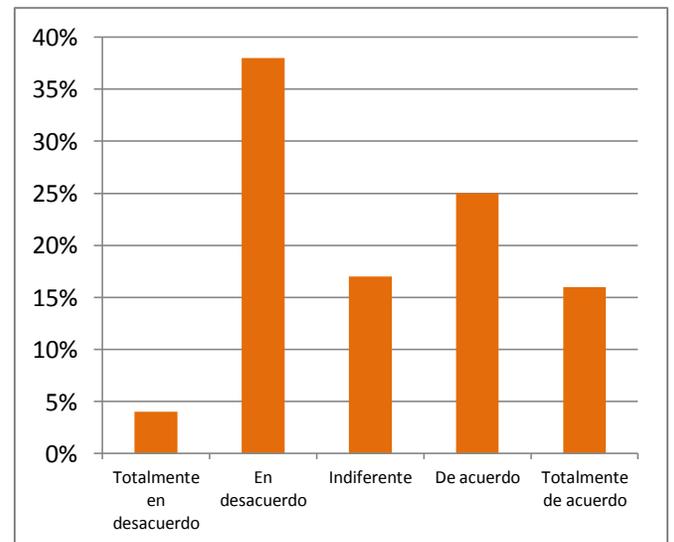


Gráfico XXXIX- Recepción de información desde el área de RR.HH.



36. Entre los objetivos de mi área, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que prestamos.

RESPUESTAS	Q	%
Totalmente en desacuerdo	1	4%
En desacuerdo	1	4%
Indiferente	5	21%
De acuerdo	11	46%
Totalmente de acuerdo	6	25%
TOTAL	24	100%

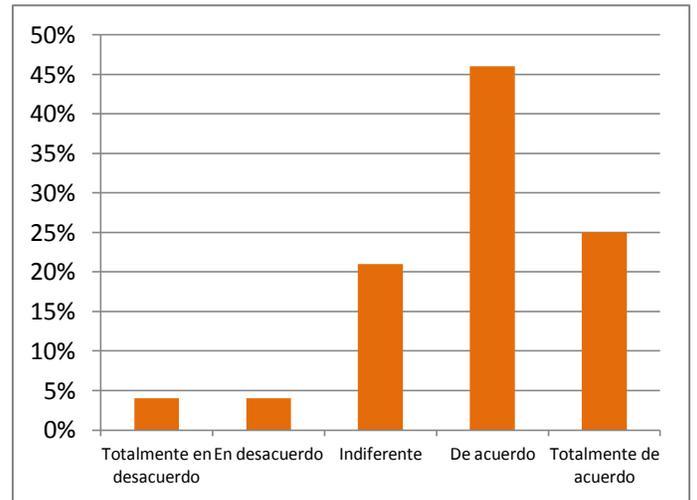


Gráfico XL-Prioridad de la mejora en la calidad de los servicios prestados.

37. El/la responsable de mi área pone en marcha iniciativas de mejora.

RESPUESTAS	Q	%
Totalmente en desacuerdo	1	4%
En desacuerdo	1	4%
Indiferente	14	58%
De acuerdo	4	17%
Totalmente de acuerdo	4	17%
TOTAL	24	100%

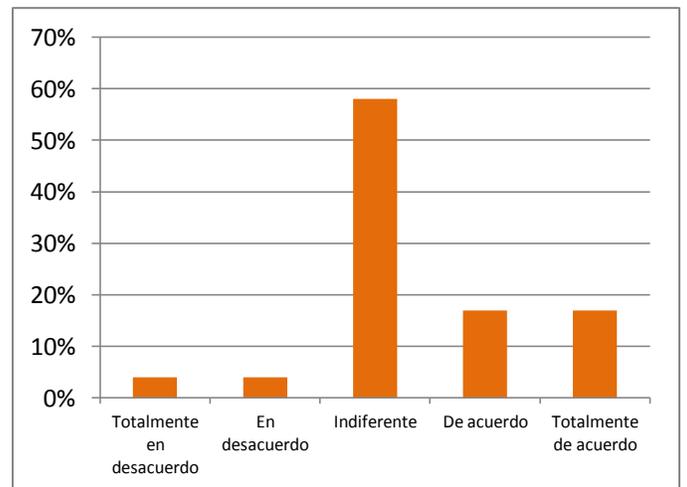


Gráfico XLI- Puesta en marcha de iniciativas de mejora por parte del Responsable del área.



38. Estoy informado acerca de la forma en que mi trabajo puede contribuir con los procesos de mejora continua.

RESPUESTAS	Q	%
Totalmente en desacuerdo	3	13%
En desacuerdo	2	8%
Indiferente	8	33%
De acuerdo	8	33%
Totalmente de acuerdo	3	13%
TOTAL	24	100%

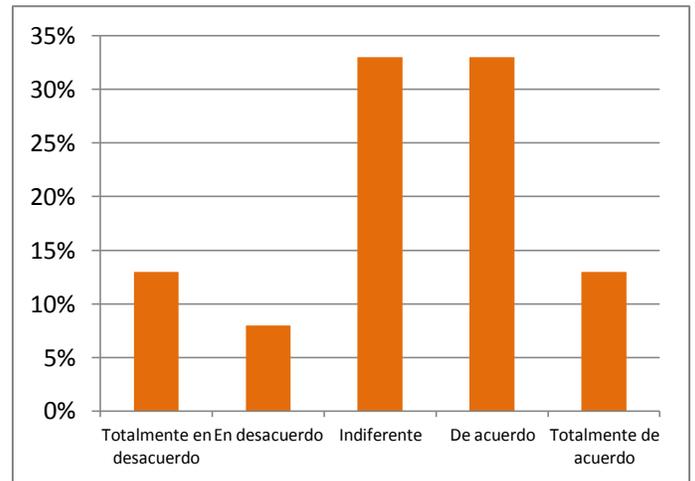


Gráfico XLII- Información sobre la forma en que cada puesto contribuye a mejorar continuamente.

39. Estoy motivado/a para realizar mi trabajo.

RESPUESTAS	Q	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	4	17%
De acuerdo	16	67%
Totalmente de acuerdo	4	16%
TOTAL	24	100%

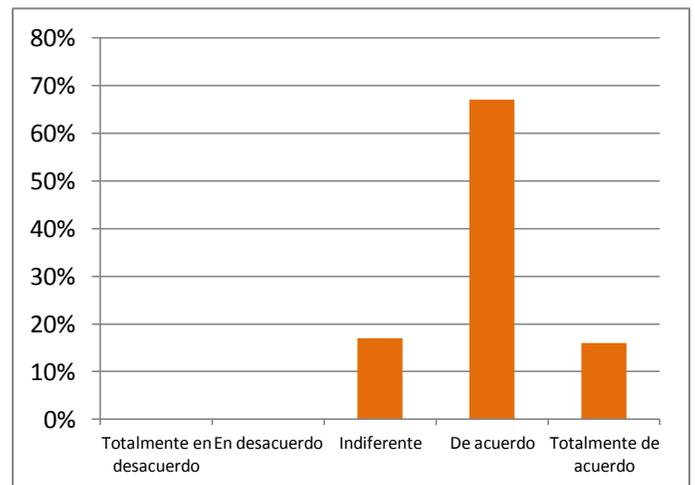


Gráfico XLIII- Motivación para realizar el trabajo.

40. Siento que con mi desempeño puedo contribuir al éxito de la organización.

RESPUESTAS	Q	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	8	33%
De acuerdo	13	54%
Totalmente de acuerdo	3	13%
TOTAL	24	100%

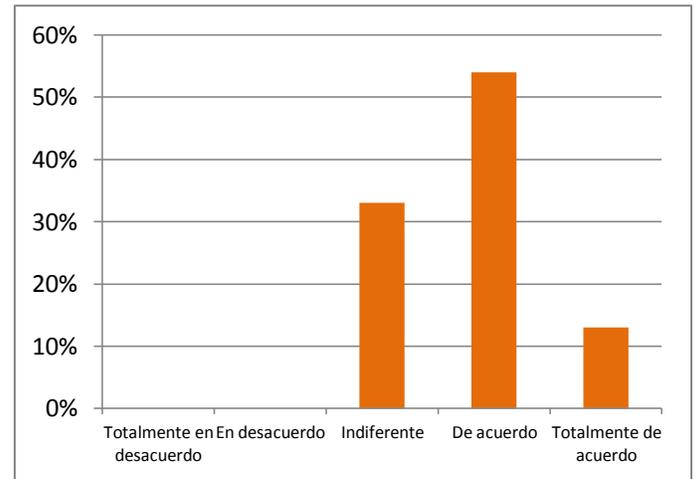


Gráfico XLIV- Contribución del desempeño de cada puesto al éxito de la empresa.

41. Cuando introduzco una mejora en mi trabajo recibo un reconocimiento especial.

RESPUESTAS	Q	%
Totalmente en desacuerdo	10	42%
En desacuerdo	5	21%
Indiferente	2	8%
De acuerdo	6	25%
Totalmente de acuerdo	1	4%
TOTAL	24	100%

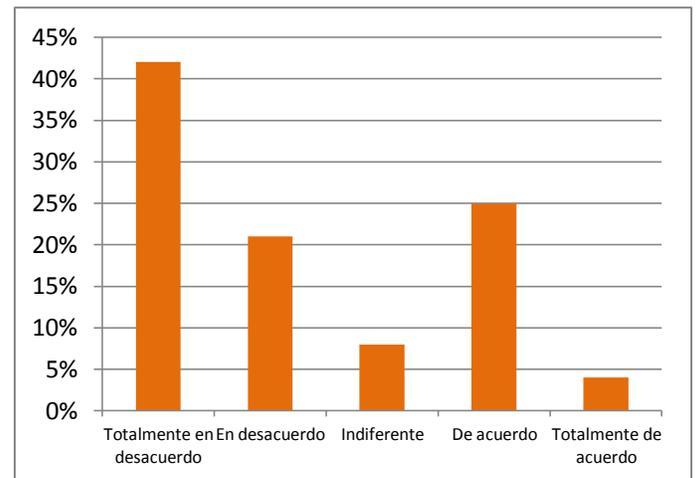


Gráfico XLV-Reconocimiento al introducir mejoras.

42. En general, las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias.

RESPUESTAS	Q	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	4%
Indiferente	8	33%
De acuerdo	14	58%
Totalmente de acuerdo	1	5%
TOTAL	24	100%

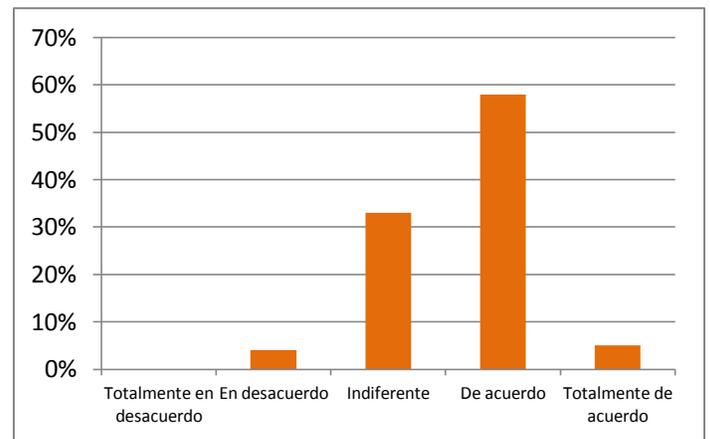


Gráfico XLVI-Satisfacción de las condiciones generales de trabajo.

8.2.2. Análisis Interpretativo

En este nivel de análisis, los datos emergentes vinculados a los procesos comunicacionales y de administración de recursos humanos, en tanto lógicas complementarias que intervienen en la calidad de los servicios internos, se analizan según las siguientes variables:

Comunicación interna corporativa

En esta variable se considera la comunicación interna en su contexto de administración, es decir, la forma en que la organización sistematiza o lleva adelante el proceso comunicativo orientado hacia su público interno.

Los resultados obtenidos, mediante la observación directa de la dinámica organizacional y las entrevistas en profundidad realizadas a los cuadros superiores, revelan acciones de comunicación aisladas, reactivas y no vinculadas a un plan que se articule a la estrategia de negocio; tampoco existen principios u orientaciones generales que operen a modo de “reglas de juego” al momento de definir qué se comunica, cómo, cuándo y a quiénes concierne, ya sea como emisor o receptor y

su marco interaccional. Un fragmento de la entrevista con la Responsable del área de Calidad y Recursos Humanos permite ilustrar esta situación: *“Tratamos de que lo que se necesita comunicar pase primero por esta área para poder definir cuál es la mejor manera de hacerlo. Sin embargo, al no tener tampoco soportes definidos para cada tipo de comunicación a veces se desborda la situación y no se centralizan los mensajes”*.

Ante la ausencia de comunicadores corporativos, las acciones de comunicación interna están a cargo del área de Calidad y Recursos Humanos, recientemente creada, cuya prioridad actual es asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad exigidos por la marca en relación con el servicio brindado al cliente externo. En este sentido, los requerimientos del hoy –establecidos por la marca y avalados por el presidente de la empresa- prevalecen sobre la elaboración y puesta en marcha de un plan de comunicación. Expresiones como *“estamos en eso”, “no llegamos a ese punto de análisis, considero que lo haremos en un futuro próximo”, “necesitamos empezar a formalizar esas cosas”, “sabemos que nos falta mucho camino para recorrer en este aspecto (...)”*, aparecen con frecuencia en el discurso de los entrevistados de la alta gerencia. En la medida en que es imposible no comunicar, es necesario dejar de lado la espontaneidad para hacer de la comunicación un sistema integrado, planificado consciente y voluntariamente, a los fines de direccionar los esfuerzos del área de Calidad y Recursos Humanos en la prestación de los servicios internos de acuerdo con un enfoque de mejora continua.

Las elecciones comunicacionales se hallan orientadas por una lógica tecnicista, que privilegia los canales o medios de comunicación en detrimento del análisis de las necesidades y expectativas del público interno para lograr *“el soporte de los objetivos, políticas y programas organizacionales”* (M. Ritter, 2008: 10), teniendo en cuenta que las personas que sienten que son importantes para la organización se muestran más proclives a apoyarla que aquellas que están convencidas de lo contrario. En consecuencia, se prioriza la información proveniente del *“afuera”* –el qué fijado por la marca en términos de requerimientos, resultados, novedades, etc.- y se la procesa y difunde internamente –no siempre a tiempo- como recurso de mejora continua para la empresa, subutilizando el potencial estratégico de la comunicación interna en general y del aprendizaje colectivo en particular para alcanzar las metas organizacionales.

La finalidad de los contenidos de los mensajes es tanto informativa como operativa. El Gerente General comenta al respecto: *“Hay de las dos, informamos cambios en el horario de trabajo de determinadas áreas, y damos indicaciones operativas si la marca determina que tenemos que hacer algo específico para tal lanzamiento”*. Los canales de comunicación utilizados son el teléfono fijo/móvil, encuentros cara a cara y el correo electrónico -conocidos por el 88% de los empleados encuestados (ver gráfico XXXI)-, ganando protagonismo las técnicas de comunicación mediatizadas a medida que se expande la empresa. No obstante, el grado de penetración de las nuevas tecnologías no es homogéneo por lo que se adecua el medio utilizado al público destinatario: *“Algunas áreas que no manejan el correo electrónico tanto [por ejemplo, Taller], se intenta comunicarles personal o telefónicamente. Se va viendo de acuerdo a las características de cada área y al grado de conexión a una computadora de acuerdo a las tareas que realizan”* (Responsable de Calidad y Recursos Humanos).

En este sentido, los flujos informativos –unilaterales- están más desarrollados que los flujos comunicacionales –bilaterales-. Aunque se dice buscar la retroalimentación de los empleados, en la práctica la empresa se asume predominantemente como emisora y no como receptora, lo que implicaría tener una actitud de escucha hacia el público interno para que la comunicación no sea sólo información unilateral. La realización de reuniones sobre calidad, patentamiento y ventas – que muchas veces opera como un vector de información- no se corresponde con la promoción de espacios compartidos para que los empleados participen, presentando sus aportes: *“Seguramente, el problema es que al tener todo el día atención al público, no podemos tomarnos ese tiempo para organizar reuniones frecuentes. Habría que analizar bien la forma de hacerlo porque no creo que tampoco quieran quedarse fuera de su horario de trabajo con este fin. Es una tarea pendiente”* (Gerente General). Esta es, sin duda, una cuestión a tener en cuenta a la hora de proponer nuevos canales de comunicación o desarrollar los ya existentes dado que parte del personal sugiere incrementar la frecuencia de las reuniones para *“(…) ver el estado de cada área”* y *“(…) para ver cómo vamos”*.

En cuanto al rumor, se opta por ignorarlo o subestimarlos, no convalidando o aclarando la información: *“(…) en la mayoría de los casos dejamos que sigan hablando hasta que se dan cuenta de que no era verdad”*, a menos que el rumor sea catalogado como *“grave”* en cuyo caso *“se busca*

identificar a la persona responsable de difundirlo y hablar con ella para cambiar la situación” (Gerente General). En correspondencia con la subutilización de los canales ascendentes formales, tampoco existe toma de conciencia acerca del rumor como una fuente útil de conocimiento de los temas que emergen, se discuten y se propagan en la base de la organización.

Por otra parte, se advierte ausencia de indicadores cuantitativos y cualitativos de monitoreo y medición acerca de los recursos y procedimientos que soportan el proceso comunicativo de la organización a nivel interno.

Conocimiento de la empresa (awareness)

Esta variable refiere al conocimiento específico que el público interno tiene sobre aspectos vinculados al proyecto institucional definido por la organización, como son la misión –su razón de ser-, la visión –su visualización en el futuro, basada en aquello en lo que desea convertirse-, la filosofía de base –valores que establecen la agenda y la dirección para las prácticas organizacionales e interpretaciones de los miembros- y las metas y objetivos que marcan la direccionalidad de la gestión en términos de acciones y recursos disponibles para alcanzar una situación definida como deseada a corto, mediano o largo plazo. También abarca el conocimiento de la estructura organizacional de la empresa, es decir, la explicitación formal y planificada de los principales componentes, las funciones que desempeñan, las relaciones de poder y las líneas de comunicación en el desempeño de las responsabilidades laborales.

En cuanto a la misión, visión, valores y objetivos, el 50% de los empleados encuestados del plantel operativo mencionó sí conocerlos a través de la opción “de acuerdo”, el 8% respondió “totalmente de acuerdo”, el 21% “en desacuerdo” y el 21% restante “indiferente” (ver gráfico VI), lo cual muestra la necesidad de reforzar mediante acciones de comunicación interna el conocimiento y la comprensión de estos parámetros, habida cuenta de la importancia que reviste el consenso para orientar las acciones organizacionales hacia un mismo fin. Además, este tipo de información posee una cualidad motivacional que ayuda a los empleados a desarrollar el sentido de pertenencia, uno de los factores que M. Díaz (2012) relaciona con la calidad de los servicios internos.

Al considerar el comportamiento de la variable en un sentido más restringido, esto es, la forma en que el trabajo individual contribuye al logro de los objetivos, se observa que el 63% del personal encuestado estuvo “de acuerdo”, el 7% “totalmente de acuerdo”, el 13% “en desacuerdo” y el 17% “indiferente” (ver gráfico VII). Sin embargo, sólo el 33% de los empleados encuestados mencionó conocer la forma en que el propio trabajo contribuye a los procesos de mejora continua, mientras que un 13% estuvo “totalmente de acuerdo”, un 8% “en desacuerdo”, un 13% “totalmente en desacuerdo” y un 33% “indiferente” (ver gráfico XLII). Dado que la calidad es uno de los pilares de la estrategia de negocio asumida por la empresa, se evidencia un vacío de información descendente que dificulta el posicionamiento individual en el marco complejo de la organización, desalentando el compromiso y la responsabilidad de todos y cada uno de los miembros en el resultado final.

Con respecto a la estructura organizacional, el 58% del personal encuestado estuvo “de acuerdo” en conocer el organigrama de la empresa y las actividades y obligaciones inherentes a cada puesto de trabajo, el 17% estuvo “totalmente de acuerdo” con esta afirmación, el 13% “en desacuerdo” y el 12% se mostró “indiferente” (ver gráfico VIII). Cuando se les preguntó, en cambio, si conocían a la persona que efectivamente se desempeña en cada puesto de trabajo, los porcentajes se distribuyen de la siguiente forma: 63% “de acuerdo”, 20% “totalmente de acuerdo” y 17% “indiferente” (ver gráfico IX).

Si bien el tamaño de la organización facilita el conocimiento del ambiente de trabajo, hay que tener en cuenta que el 12% de los encuestados dijo desconocer la existencia de un área dedicada a la administración de RR.HH., pese a estar formalmente reconocida en la estructura de la organización (ver gráfico XXXVII). Por lo tanto, es importante visibilizar el área de Calidad y Recursos Humanos dado su rol en la generación de relaciones proveedor-cliente que, sustentadas en flujos de información y comunicación, resulten satisfactorias para los empleados y para la organización.

Coordinación organizacional

Esta variable refiere a la dimensión organizativa de los procesos comunicacionales en tanto la coordinación implica “una forma de comunicación cuya finalidad es el logro de un objetivo preestablecido” (A. Bartoli, 1992: 128). Estrechamente vinculada a las actividades de recursos humanos, abarca los flujos o dispositivos de información destinados a vehiculizar los objetivos del conjunto y de cada área, la delimitación de roles y funciones laborales, la colaboración entre unidades de trabajo para cumplir tareas específicas, etc.

Con respecto al conocimiento acerca de las funciones y responsabilidades de trabajo, el 67% de los empleados encuestados se mostró “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” con esta afirmación, el 8% “en desacuerdo” y el 25% “indiferente” (ver gráfico XI). Si bien un porcentaje significativo de encuestados maneja información útil para desempeñarse en el puesto de trabajo, es importante intensificar desde el área de Calidad y Recursos Humanos los flujos de comunicación descendentes porque el empleado que sabe qué se espera de él –objetivos y metas de trabajo- y de qué modo puede contribuir al resultado global es más proclive a comprometerse con los propósitos misionales de la organización. En términos de calidad, esta información referida a descripciones laborales es fundamental para que la cadena proveedor-cliente se desarrolle correctamente, constituyéndose en condición necesaria para la coordinación.

Al analizar la percepción que los empleados tienen acerca de su contexto laboral, el 16% mencionó estar “totalmente de acuerdo” con la buena organización del trabajo en su área, el 38% “de acuerdo”, el 25% se mostró en “desacuerdo” y el 21% respondió “indiferente” (ver gráfico X). Cuando se los consultó acerca de si las cargas de trabajo están bien repartidas, el 58% dijo estar “totalmente de acuerdo” o “de acuerdo”, el 17% “en desacuerdo”, el 4% “totalmente en desacuerdo” y el 21% “indiferente” (ver gráfico XII). En este sentido, la falta de sistematización de las acciones comunicacionales impide generar una adecuada sinergia de trabajo basada en la delimitación clara y exhaustiva de los roles laborales –no existen, por ejemplo, canales formales de comunicación como manuales de puestos o de procesos-, provocando zonas de entropía funcional, superposición de tareas y sobrecarga en la distribución de las responsabilidades con el consiguiente aumento de costos en la utilización de recursos económicos, humanos y temporales.

Esto se hace evidente en momentos más o menos críticos del funcionamiento de la empresa como es la consecución del objetivo de patentamiento a fin de mes.

En cuanto a la coordinación del trabajo con las demás áreas de la empresa, el 12% de los encuestados respondió “totalmente de acuerdo”, el 50% “de acuerdo”, el 21% está “en desacuerdo” y el 17% “indiferente” (ver gráfico XXX). A los fines de optimizar los procesos mediante la colaboración de todos los miembros, es importante tomar nota de las sugerencias o debilidades señaladas por algunos empleados acerca de los problemas que surgen a la hora de coordinar esfuerzos entre Ventas y Administración. Expresiones como *“Debería mejorar la comunicación y coordinación con el área de Administración que a veces trae problemas”*, *“Se necesita más coordinación de trabajo con el área de Ventas y Administración, falta contacto”*, *“Tenemos problemas con la administración, son lentos, hacen la suya y no entienden que nosotros necesitamos vender”*, dan cuenta de estas dificultades que se plantean entre áreas que, en vez de promover la cooperación basada en cadenas proveedor-cliente, actúan como “compartimientos” – diría Albrecht- que comprometen la excelencia en el servicio proyectado hacia el interior de la organización.

Asimismo, esta información de la base se puede confirmar con los resultados de la observación que evidencian un “aislamiento” de los gerentes de nivel medio –responsables de área- respecto de sus pares jerárquicos, lo que dificulta la coordinación de actividades, el aprovechamiento del conocimiento colectivo y las cadenas de valor al trabajo. En este punto, se vuelve prioritario promover el uso de la comunicación horizontal entre personas del mismo nivel jerárquico –actualmente, casi nula- para eliminar las barreras interdepartamentales en la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel.

Supervisión de los mandos medios

Esta variable permite analizar la efectividad de los responsables de área en el desempeño de las funciones de la gerencia a nivel operativo. Incluye aspectos de comunicación descendente y ascendente en un sentido instrumental –definición de objetivos, descripción de actividades y de elementos de evaluación y control, coordinación, etc.- y motivacional –ejemplificación positiva de

roles, fomento de la participación y del trabajo en equipo, capacidad de escucha y búsqueda de retroalimentación, etc.-.

Con respecto a la función de brindar información sobre el ambiente de trabajo, el 58% de los empleados encuestados consideró que el responsable del área lo mantiene informado acerca de los asuntos que afectan el trabajo cotidiano, mientras que el 13% estuvo “en desacuerdo”, el 4% “totalmente en desacuerdo” y el 25% -un porcentaje no menor- elige la opción “indiferente” (ver gráfico XVIII). Esto indica una brecha de desempeño que es importante resolver dado que este tipo de información –el nivel más básico asociado a la participación- hace que los empleados se sientan parte de la organización, además de orientar funcionalmente la realización de la tarea.

Otra cuestión a tener en cuenta en este sentido es la calidad de la información transmitida por los responsables que, en el contexto de la mejora continua, constituye un insumo para que la cadena proveedor-cliente se desarrolle correctamente y se hagan las cosas bien desde la primera vez. El 33% de los empleados encuestados consideró que la información que recibe de su superior es puntual, el 54% suficiente, el 25% pertinente, el 66% clara y el 71% útil (ver gráfico XXIX), lo que permite apreciar principalmente problemas en la regulación del tiempo del procesamiento de la información, en la adecuación de los datos a las necesidades y expectativas del público interno – utilidad y momento de difusión-, en el volumen y, en menor medida, en la claridad y funcionalidad de la información.

Si se analiza el desempeño de los supervisores tomando como referencia la resolución de situaciones que entrañan dificultades de operación, hallamos que el 54% de los empleados –entre los que estuvieron “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”- consideró que su responsable soluciona los problemas de manera eficaz, en tanto el 8% se mostró “en desacuerdo” y el 38% “indiferente” (ver gráfico XV). El abordaje de las situaciones-problema por parte de los gerentes de nivel medio proporciona una pista acerca de cuán abiertos se muestran a la comunicación ascendente cuando ésta vehiculiza una información negativa sobre el funcionamiento del área. El 12% de los empleados consideró estar “completamente de acuerdo” en que dispone de la libertad para comunicar a su jefe que las cosas están yendo mal, el 42% estuvo “de acuerdo”, el 21% “en desacuerdo” y el 25% “indiferente” (ver gráfico XIX). En este sentido, la falta de estímulo o receptividad a la comunicación ascendente abierta impacta en los procesos de mejora porque, al

restringir el segundo nivel de participación, dificulta la incorporación de otros puntos de vista para la identificación y resolución de problemas (M. Ritter, 2008).

Cuando se preguntó a los empleados si el supervisor de su área delega funciones de responsabilidad, el 12% de los empleados mencionó estar “totalmente de acuerdo”, el 50% “de acuerdo”, el 13% “en desacuerdo” y el 25% “indiferente” (ver gráfico XVI). Bajo la óptica de los servicios internos, el acto de delegar responsabilidades es positivo en la medida en que propicia el “establecimiento de compromiso” pero debe estar ligado a una formación adecuada, a políticas de empoderamiento –que los empleados puedan resolver los detalles operativos- y a la retroalimentación (M. Díaz, 2012).

Sin embargo, cuando la afirmación remite a la participación en la toma de decisiones, los datos evidenciaron que un 21% de los empleados está “en desacuerdo” o “totalmente en desacuerdo” y el 29% “indiferente”, agrupándose las respuestas positivas de la siguiente manera: el 12% “completamente de acuerdo” y el 38% “de acuerdo” (ver gráfico XVII). Sin duda, ésta no es una cuestión menor dado que la participación en la toma de decisiones –el tercer nivel que identifica M. Ritter (2008)- está estrechamente vinculada al éxito de las gestiones de calidad, considerando que el ser humano es el activo más importante con el que cuenta la organización para alcanzar sus fines de excelencia.

Ahora bien, todo proceso de mejora de la participación del personal –ya sea en la definición de un nuevo rumbo, en la toma de decisiones o en la resolución de problemas- por medio de la comunicación requiere acciones sobre la organización en términos del modo de gestión y del rol de los dirigentes en la empresa (A. Bartoli, 1992). En este sentido, un estilo de administración más participativo, basado en la “responsabilización de los individuos y la mejora del interés en el trabajo”, permite no sólo alentar la iniciativa, el compromiso y la cohesión del personal sino también revalorizar las funciones de los mandos intermedios –junto a la alta gerencia-, consistentes en “(...) integrar los recursos humanos, prestar atención a las dinámicas interpersonales y orientar el trabajo hacia la colaboración, fomentando la formación de grupos de análisis y de desarrollo profesional e institucional. La tarea más importante de la dirección en este contexto es la diseminación del proceso de aprendizaje en todos los ámbitos de la empresa” (P. Rojas Lobo, 2009: 333). Dada la naturaleza de estas funciones, se hace necesario invertir en la

formación de los cuadros medios de la empresa en materia de comunicación, trabajo en equipo, organización del trabajo, apreciación del personal, etc., con el fin de eliminar barreras en la utilización de los canales de comunicación descendentes, ascendentes y horizontales, tanto formales como informales.

Establecer el ejemplo desde los cuadros medios, transformándose en modelos positivos de roles, es fundamental para otorgar legitimidad y confiabilidad a las prácticas organizacionales y promover la asunción de responsabilidades para hacer cambios procurando realizar las cosas bien desde la primera vez y asegurar el mejoramiento continuo por siempre (M. Ritter, 2008). En este sentido, la falta de participación de casi la mitad de los empleados operativos en la instancia de diagnóstico –que también recibieron el cuestionario- y el hecho de que un 20% de los encuestados –en promedio- haya respondido “indiferente”, pueden entenderse en la lógica de las relaciones organizacionales pues ninguno de los gerentes de nivel medio respondió a los requerimientos de entrevista a pesar de los seguimientos realizados.

La implicación del personal jerárquico en los procesos de mejora constituye otra fuente de contradicciones en los planos del decir y del hacer. La mayoría de quienes participaron en los cuestionarios a nivel operativo, que se puede promediar en un 71%, reconoció que entre los objetivos de su área, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios aunque existe un 4% “en desacuerdo”, otro 4% “completamente en desacuerdo” y un 21% “indiferente” (ver gráfico XL). Un dato alarmante se presenta a la hora de analizar la participación de los responsables de cada área en poner en marcha iniciativas de mejora: sólo el 34% de los empleados encuestados respondió de manera positiva mientras que el 8% se mostró “en desacuerdo” o “completamente en desacuerdo” y el 58% “indiferente” (ver gráfico XLI).

Clima de comunicación

Esta variable se refiere de manera específica a las percepciones de los empleados acerca de lo cómodo que les resulta comunicarse con sus superiores y compañeros de trabajo. Abarca la comunicación formal e informal y su incidencia en el tono emocional del ambiente de trabajo.

Al respecto, el 54% de los encuestados sostuvo que es fácil comunicarse con el responsable de área mientras que el 8% mencionó estar “en desacuerdo” y el 38% respondió “indiferente” (ver gráfico XXVII). Aún cuando la comunicación fluya relativamente bien entre categorías jerárquicas diferentes, sobre todo a nivel informal, es importante no perder de vista que falta mayor receptividad de los superiores a la comunicación formal ascendente abierta y honesta. En términos de reciprocidad, esto significa que si la participación no es estimulada desde los canales descendentes difícilmente los empleados puedan posicionarse como interlocutores válidos para intercambiar información sobre las operaciones cotidianas de la organización (P. Capriotti, 1998).

Variando el punto de enfoque, el 96% de los empleados encuestados consideró que la relación con los compañeros/as de trabajo es buena (ver gráfico XX) y el 92% se siente parte de un equipo de trabajo (ver gráfico XXII). A diferencia de los canales descendentes y ascendentes, la comunicación horizontal fluye a modo de interacción social natural –no planificada-, generando un buen clima organizacional basado en el compañerismo, la solidaridad y la confianza. De hecho, el 83% de los encuestados reconoció que es habitual la colaboración para sacar adelante la tarea, lo que evidencia un comportamiento comunicativo enfocado en la resolución de dificultades cooperativamente; el 17% restante se mostró “indiferente” (ver gráfico XXI).

Este ámbito de relaciones e intercambios informales –sobre todo, entre compañeros de trabajo- constituye también la gramática para la expresión de las opiniones en el propio lugar de trabajo. Al respecto, el 75% de los empleados consideró que le resulta fácil expresar sus opiniones, el 8% señaló que está “en desacuerdo” y el 17% se mostró “indiferente” (ver gráfico XXIII).

La totalidad de los encuestados mencionó disponer de momentos de distensión para el intercambio informal con los compañeros/as en horario de trabajo (ver gráfico XXIV). Esta práctica es alentada por la empresa porque facilita el afianzamiento de vínculos laborales en un clima de mayor confianza y distensión. Un fragmento de la entrevista con el Gerente General, permite ilustrar lo anterior: *“Valoramos todas las relaciones que se dan de manera informal porque vemos que une a la gente en los equipos y se trabaja en un ambiente más relajado, si bien exigimos que con los clientes se respeten todas las normas, si pueden llevarse bien y hablar de otras cosas, nos parece bien que lo hagan entre ellos”*. Otro factor integrador a nivel de la relación entre

compañeros de trabajo es la realización de actividades sociales fuera del ámbito laboral, que comparte el 96% de los empleados encuestados (ver gráfico XXV).

Las relaciones y comunicaciones informales generan un ambiente agradable de trabajo lo que, sin duda, beneficia a la empresa en tanto desempeña un rol utilitario y terapéutico que complementa –cuando no compensa- los canales formales. En efecto, el 67% de los empleados adujo que la comunicación interna funciona correctamente en el área, mientras que el 4% estuvo “en desacuerdo” y el 29% “indiferente” (ver gráfico XXVI). Sin embargo, como plantea A. Bartoli, “(...) lo informal sin lo formal no sería más que desorden, desorganización y gestión para el corto plazo. Ahora bien, lo no organizado sólo obedece a un margen de maniobra y los empleados pueden ser los primeros en sufrir la falta de lo esencial: el marco formal, en especial, en el ámbito de la comunicación” (1992: 114).

Desempeño de Recursos Humanos

El análisis de esta variable está vinculado con la comprensión y valoración de las prácticas de Recursos Humanos entendidas como servicios al cliente interno, por lo que la percepción de los empleados es fundamental para analizar la efectividad de las mismas. Esto supone que las actividades implicadas en los subprocesos de la administración del capital humano configuran “momentos de verdad” (K. Albrecht, 1992), es decir, situaciones donde el empleado –como cliente- se pone en contacto con la organización y obtiene una impresión de la calidad de los servicios.

Ante todo, el funcionamiento del área de Calidad y Recursos Humanos –tal su denominación- debe entenderse en el contexto de una estrategia de negocios marcada por la fuerte impronta de la marca concesionaria en cuanto a la mejora permanente del servicio al cliente externo. Al respecto, la responsable del área explica que “(...) ésta es una empresa en la que los dueños entendieron la necesidad de poner a alguien que se ocupe de esto [de la gestión del capital humano], pero luego de ‘ordenar’ todo lo que tiene que ver con la calidad, así que vamos por buen camino”. No obstante, reconoce que “como la prioridad fue atender todo lo de calidad, todavía no tenemos una presencia fuerte como área de RR.HH.”. Esto se confirma con el 12% de los

empleados encuestados que mencionó desconocer la existencia de un área dedicada a la administración de Recursos Humanos y un 17% que se mostró “indiferente” (ver gráfico XXXVII).

En la medida en que la actividad de Recursos Humanos se sostiene en los procesos comunicacionales de la organización, la calidad en los servicios internos no puede pensarse sin tener en cuenta los problemas abordados en las categorías anteriores en cuanto a la falta de un plan de comunicación interna que permita generar una buena sinergia de trabajo, basada en el conocimiento de las funciones y expectativas de cada recurso humano para poder satisfacerlas y alinearlas con el negocio.

Al ser consultados sobre la atención de Recursos Humanos, el 54% de los encuestados destacó la disponibilidad ante la necesidad de realizar una consulta, mientras que el 4% estuvo “totalmente en desacuerdo”, el 13% “en desacuerdo” y el 29% respondió “indiferente” (ver gráfico XXXVIII). Variando el punto de enfoque, el 41% de los empleados mencionó que recibe información constante del área, el 42% señaló que no y el 17% se mostró “indiferente” (ver gráfico XXXIX). Estos quiebres en la accesibilidad y periodicidad en la prestación del servicio son percibidos por los clientes internos como brechas de desempeño respecto del estrecho contacto que el área debería tener con el personal:

“Que el área de Recursos humanos se comunique más con los empleados”.

“Los de recursos humanos deberían venir más seguido acá. Tengo muchas dudas que preguntarles y no los conozco. Hablé una sola vez que me llamaron por teléfono”.

“Los de Recursos Humanos no están pendientes de nosotros, se encargan más de la calidad”.

“Quiero que me tengan más en cuenta los de recursos humanos para que me capaciten también ya que mi trabajo es importante para la calidad que quiere Peugeot”.

Con respecto a la gestión de las consultas, sugerencias y/o reclamos, no se asume una actitud proactiva con respecto a la implementación de canales de comunicación –como buzón de sugerencias, reuniones grupales, etc.- que permitan captar este tipo de información, analizarla y darle seguimiento. Al respecto, la Responsable del área comentó: *“Estamos pensando de qué manera llevarlo a cabo, es importante para nosotros que ellos nos retroalimenten con sus apreciaciones y notamos que no está la costumbre instalada en la empresa para que se acerquen por iniciativa propia a hablar con nosotros. Ellos tienen en mente que nuestra área sólo entrega recibos de sueldo y controla el ausentismo, cuando en realidad hacemos muchas cosas más”*.

En realidad, la comunicación no es una condición suficiente para la iniciativa dado que existen otros factores organizacionales como, por ejemplo, la cultura, la estructura y la dirección que deben estar orientados hacia los empleados (K. Albrecht, 1992), pero sí necesaria para promover espacios de participación que permitan enmarcar las opiniones y sugerencias de mejora con respecto a la productividad, equipamiento, plazos, métodos, condiciones de trabajo, etc. como un aspecto fundamental de la gestión de calidad orientada al servicio. Se debe hacer hincapié en este punto dado que sólo el 37% de los encuestados –entre los que estuvieron “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”- consideró que encuentra espacios para brindar ideas de mejora sobre la forma en que realiza su trabajo o el de sus compañeros, mientras que el 25% se mostró “en desacuerdo” y el 38% “indiferente” (ver gráfico XIV).

Bajo la óptica de la calidad orientada al cliente, la comunicación interna no es sólo una herramienta de gestión sino también un servicio –en este caso, prestado por el área de Calidad y Recursos Humanos- orientado a mejorar el desempeño de los colaboradores mediante la calidad de las informaciones y la mejora continua de los canales de comunicación. Al respecto, el 33% de los empleados consideró que la información que recibe de la empresa es puntual, el 46% suficiente, el 25% pertinente y el 54% clara y útil (ver gráfico XXVIII), lo que evidencia problemas similares –aunque exacerbados- a los observados cuando se evalúa la información recibida de parte del responsable del área.

La retroalimentación, bajo la forma de evaluaciones de desempeño o de reconocimientos, es una de las dimensiones más significativas para el servicio interno –del mismo modo que lo es para la gestión de calidad- porque los empleados tienen la necesidad de saber cómo están siendo

evaluados y cómo está siendo apreciado su trabajo. Como apunta P. Rojas Lobo: “la información devuelta a los colaboradores acerca de sus resultados, así como, acerca de sus posibilidades en lo futuro evita pérdidas de los valores organizacionales, beneficia la moral de los trabajadores y refuerza el compromiso de éstos con el cumplimiento de los objetivos” (2009: 329).

En cuanto a la evaluación de desempeño, el 50% de los empleados encuestados afirmó no recibir información acerca de cómo desempeña su puesto de trabajo, frente al 42% que dijo sí recibirla y el 8% que respondió “indiferente” (ver gráfico XIII). A esto contribuye la falta de un sistema integral de gestión de recursos humanos que oriente formal y sistemáticamente la evaluación de la calidad del trabajo de un empleado y del potencial para su futuro desarrollo en función de metas y objetivos, buscando además retroalimentación acerca de los problemas que pueda experimentar en la realización de la tarea, lo cual redundaría en la mejora continua de los procesos organizacionales. *“La evaluación del desempeño también se hace de manera informal, nos basamos en lo que observamos de cada persona y de los objetivos que se van cumpliendo, pero no se hace una evaluación utilizando algún método científico. Es otro de los asuntos pendientes del área”* (Responsable de Calidad y Recursos Humanos).

Al ser consultados sobre si reciben un reconocimiento cuando introducen una mejora en la calidad, el 42% mencionó estar “totalmente en desacuerdo”, el 21% “en desacuerdo”, el 4% “totalmente de acuerdo”, el 25% “de acuerdo” y el 8% “indiferente” (ver gráfico XLV). Ésta es, sin duda, una cuestión que hay que abordar organizacionalmente debido a la importancia que reviste la recompensa –uno de los eslabones de la “reacción en cadena” de W. Edwards Deming- en la gestión de calidad en general y en la de los servicios internos en particular (M. Díaz, 2012; K. Albrecht, 1992). Si bien el personal de Ventas y de Gestión cobra comisiones por ventas y patentamiento respectivamente, se apunta a valorar la iniciativa y el compromiso de los integrantes de la organización que presenten ideas aplicables a la gestión del servicio.

Aún cuando el 83% de los empleados encuestados adujeron sentirse motivados para realizar su trabajo (ver gráfico XLIII) y el 67% consideró que su desempeño puede contribuir al éxito de la organización (ver gráfico XLIV), es necesario capitalizar este tipo de compromiso –valor intangible- mediante la mejora de motivadores extrínsecos asociados a la calidad del servicio interno –por ejemplo, el uso adecuado de los canales de comunicación dirigidos a la satisfacción de las

diferentes necesidades e intereses de los empleados-, para reducir la rotación de personal, problema que el Gerente General expresó en estos términos: *“Queremos armar un equipo estable y reducir las tasas de rotación del personal porque nos damos cuenta que esto nos perjudica mucho, más que nada porque nunca se llega a formar un equipo que dure por mucho tiempo y porque invertimos tiempo y recursos en capacitarlos y luego se terminan yendo”*.

Acerca de los programas de capacitación y desarrollo, el 16% de los empleados consultados mencionó estar “totalmente de acuerdo” en recibir la formación necesaria para desempeñar su trabajo, el 46% estuvo “de acuerdo”, el 13% “en desacuerdo” y el 25% “indiferente” (ver gráfico XXXV); mientras que el 63% señaló estar “totalmente de acuerdo” con la utilidad de los cursos del Plan de Formación Profesional para el desempeño laboral, el 21% “de acuerdo”, el 4% “totalmente en desacuerdo”, el 4% “en desacuerdo” y el 8% “indiferente” (ver gráfico XXXVI). Más allá de los cursos de formación impartidos por la marca a nivel operativo o gerencial -cuyo cumplimiento es un requisito del sistema de calidad-, los empleados no disponen de instancias internas de capacitación destinadas a incrementar el aprendizaje individual y colectivo con el propósito de contribuir al cumplimiento de la misión institucional y al desarrollo personal integral.

En cuanto a las condiciones ambientales del área -climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación, etc.-, el 42% de los empleados se mostró “totalmente de acuerdo” con que éstas facilitan la actividad diaria, el 50% “de acuerdo” y el 8% “en desacuerdo” (ver gráfico XXXIII). Respecto de la seguridad, el 42% estuvo “totalmente de acuerdo” con que las condiciones no representan riesgo para la salud, el 46% “de acuerdo”, el 4% “en desacuerdo” y el 8% “indiferente” (ver gráfico XXXII). Variando el punto de análisis, el 58% consideró que las herramientas informáticas están adaptadas a las necesidades laborales, no obstante el 4% mencionó estar “totalmente en desacuerdo”, el 13% “en desacuerdo” y el 25% “indiferente” (ver gráfico XXXIV). Si bien la valoración del cliente interno es en general positiva en cuanto a la ergonomía y tecnología dentro de la organización, dos factores que inciden en la calidad en el servicio interno (M. Díaz, 2012), es conveniente considerar las siguientes sugerencias de los empleados en cuanto a las herramientas informáticas como, por ejemplo:

“Darnos mejores teléfonos celulares para que podamos comunicarnos mejor”.

“La red de WI-FI no es buena en la parte de ventas, esto hace que no podamos recibir o enviar mails en tiempo y forma o atender reclamos de clientes”.

“Les falta como actualizarse un poco, otras marcas ya usan las redes sociales como medios para vender pero para que su gente esté más comunicada también”.

“Internet a veces se desconecta y no podemos usar el sistema para contabilizar, facturar, etc. Hay que mejorar el servicio”.

“Modernizar medios de comunicación como redes sociales”.

Asimismo, se debe tener en cuenta una sugerencia acerca de la disposición del mobiliario: *“las oficinas están mal diseñadas y es incómodo atender a la gente porque son muchos escritorios por oficina”* y del estado de los vehículos utilizados en las giras de ventas: *“mejorar el estado de los autos en los que viajamos a hacer las giras para vender”*. Canalizar estas demandas y necesidades de los clientes internos genera un impacto positivo en la calidad orientada al servicio interno, entendiendo que la ergonomía y la tecnología constituyen eslabones de respaldo en la “reacción en cadena” de W. Edwards Deming.

Al ser consultados sobre las condiciones laborales como salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc., el 5% mencionó estar “totalmente de acuerdo” en que son satisfactorias, el 58% “de acuerdo”, el 4% “en desacuerdo” y el 33% “indiferente” (ver gráfico XLVI). Desde la perspectiva del cliente interno, el horario –poder trabajar “de corrido”- y la remuneración aparecen como aspectos pendientes de mejora.

8.2.3- Análisis Estratégico: F.O.D.A.

En este nivel, los datos emergentes del diagnóstico descriptivo-interpretativo son valorados estratégicamente como rasgos funcionales –fortalezas- o disfuncionales –debilidades- con el propósito de identificar áreas de vulnerabilidad así como las direcciones para el crecimiento y el desarrollo de la organización en relación con la gestión de la mejora continua de los servicios

internos del área de Recursos Humanos, teniendo en cuenta además los factores del entorno relevante –oportunidades y amenazas- que puedan influir en el logro de los objetivos planteados.

ANÁLISIS FODA	
ASPECTOS INTERNOS	ASPECTOS EXTERNOS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Amplio conocimiento por parte de los miembros de la empresa de las funciones y responsabilidades de trabajo. • Los empleados –en su mayoría- consideran que el desempeño de sus supervisores al momento de solucionar problemas es eficaz. • Los empleados –en general- se sienten con la libertad suficiente para comunicar a sus jefes si algo está yendo mal. • Gran parte de los miembros de la empresa considera que la mejora de la calidad de los servicios es prioritaria dentro de los objetivos de cada área. • Excelentes relaciones interpersonales entre los miembros de la empresa, que generan un ambiente agradable de trabajo. • Disponibilidad de momentos de distensión para el intercambio informal entre compañeros. • Buena predisposición a la colaboración para sacar adelante las tareas. • Existe sentimiento de pertenencia en los equipos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte apuesta de la marca en la calidad del servicio como valor agregado a sus productos en cada concesionario. • Fuerte inversión económica de la marca en aquellos concesionarios que trabajan comprometidamente en procesos de mejora continua. • Incremento de la exigencia de los clientes en la mejora de la calidad de los servicios. • Diferenciación con otras marcas por la calidad del servicio ofrecido.

<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación horizontal a nivel operativo fluye a modo de interacción social natural –no planificada- generando un buen clima organizacional basado en el compañerismo, la solidaridad y la confianza. • Valoración en general positiva por parte de los clientes internos de la empresa en cuanto a la ergonomía y tecnología dentro de la organización. • Los empleados sienten que están motivados para realizar su trabajo y que a través de su desempeño es posible contribuir al éxito de la empresa. • El Plan de Formación de la marca es considerado útil para el desempeño en cada puesto de trabajo. 	
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Las acciones comunicativas son aisladas, reactivas y no se articulan a la estrategia de negocio. • No existen principios generales que operen como “reglas de juego” para definir qué, cómo, cuándo y cómo y a quiénes se comunica. • La prioridad del área de Calidad y RR.HH es, en la actualidad, asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad por sobre la necesidad de implementar acciones de comunicación interna efectivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyección de mercado en baja durante los próximos años para el rubro automotriz, con motivo de la situación macro y microeconómica. • Complicaciones en la importación de repuestos, etc. • Crisis económica que implique la desvinculación de empleados, con sus consecuencias sobre el ánimo de quienes permanecen en la empresa y, por ende, en el clima organizacional.

- Prevalece una lógica tecnicista a la hora de abordar la comunicación interna corporativa, privilegiando canales y/o medios de comunicación en detrimento del análisis de las necesidades y expectativas del público interno.
- Se otorga prioridad a la información proveniente del exterior de la empresa, subutilizando el potencial estratégico de la comunicación interna en general y del aprendizaje colectivo en particular.
- El grado de penetración de las nuevas tecnologías de comunicación en la empresa es heterogéneo.
- Existe mayor desarrollo de los flujos informativos que de los comunicacionales.
- Carencia de espacios o instancias que promuevan la participación de los miembros de la empresa.
- No existe un tratamiento serio de los rumores originados, desestimando la posibilidad de contar con esta fuente útil de conocimiento de los temas que emergen, se discuten y se propagan en la empresa.
- Ausencia de indicadores cuali-cuantitativos de monitoreo de los procesos de comunicación interna.
- Escaso conocimiento y comprensión de la misión, visión y valores por parte de los miembros de la empresa.

- Desconocimiento de una parte de la empresa de la forma en que el propio trabajo contribuye a los procesos de mejora continua, propiciado por un vacío de información descendente que dificulta el posicionamiento individual en el marco general de la organización.
- Escaso conocimiento del área de RR.HH y sus funciones como parte de la estructura formal de la empresa.
- No se promueve la sinergia de trabajo basada en la delimitación clara y exhaustiva de los roles laborales debido a la falta de sistematización de las acciones comunicacionales.
- Existe superposición de tareas, sobrecarga en la distribución de las responsabilidades con el consiguiente aumento de costos en la utilización de los recursos.
- Se evidencia dificultades en cuanto a la coordinación del trabajo entre las distintas áreas de la empresa que, en vez de promover la cooperación, promueven la división de las mismas, comprometiendo la excelencia en el servicio hacia el interior de la organización.
- Bajo grado de compromiso con las propuestas de mejora de parte de los mandos medios de la empresa.
- Se evidencia, asimismo, el aislamiento de los gerentes de nivel medio respecto de sus pares

jerárquicos, dificultando aún más la coordinación de actividades, el aprovechamiento del conocimiento colectivo y las cadenas de valor del trabajo.

- Existen problemas en la regulación del tiempo de procesamiento de la información, la adecuación de los datos a las necesidades y expectativas del público interno.
- Falta estímulo y receptividad a la comunicación ascendente abierta, que impacta en los procesos de mejora al restringir el nivel de participación de los miembros del equipo.
- Escasa participación del nivel operativo en la toma de decisiones de cada área.
- Parte de los miembros de la empresa desconoce la existencia del área de RR.HH. y sus funciones.
- Los miembros de la empresa explicitan las dificultades en cuanto a la accesibilidad y periodicidad en la prestación de los servicios del área de RR.HH.
- Falta de proactividad por parte del referente responsable de la función de gestión del talento humano, no habiendo podido implementar hasta el momento, los canales de comunicación que permitan captar, analizar y dar seguimiento a consultas, sugerencias y/o reclamos.
- Existe falta de un sistema integral de gestión de

<p>recursos humanos que oriente formal y sistemáticamente la evaluación de la calidad del trabajo de los empleados y del potencial para su futuro desarrollo en la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none">• No existen acciones ni motivadores extrínsecos que apunten a la valoración de la iniciativa y el compromiso de los integrantes de la organización para mejorar la calidad del servicio.	
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

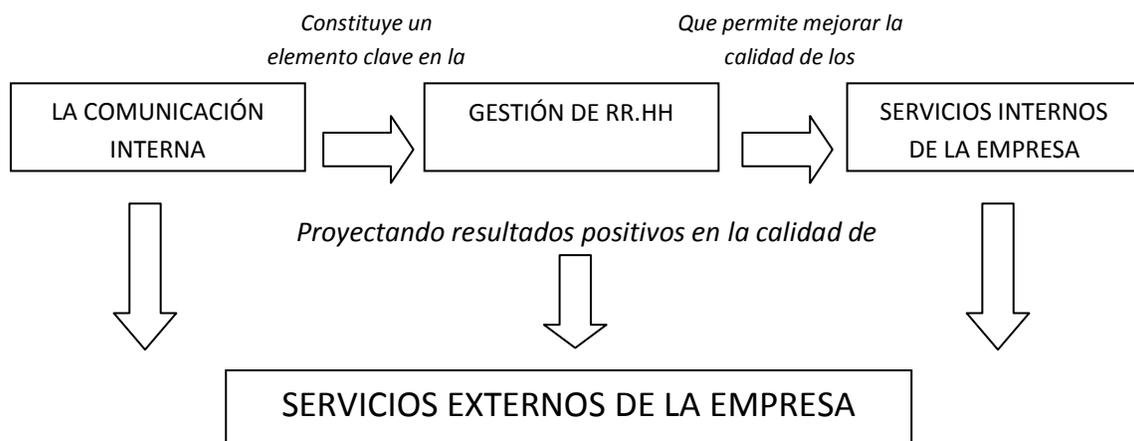
9. PLAN DE INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL

Con el objetivo de dar solución a las diversas problemáticas detectadas a nivel diagnóstico, se presenta un plan de intervención que apunta a concretar, en el marco de los servicios destinados al primer público de la organización, la relación entre comunicación interna -como medio-, administración de recursos humanos -como sistema de gestión de valor- y estrategia de negocio -como vector de objetivos institucionales-. De acuerdo con un enfoque de mejora continua, esto implica focalizar la intervención en aquellos aspectos que, vinculados a la comunicación interna, satisfagan las necesidades, demandas y expectativas de los clientes internos detectadas durante el abordaje institucional, alentando de este modo el sentido de pertenencia, la iniciativa y el compromiso.

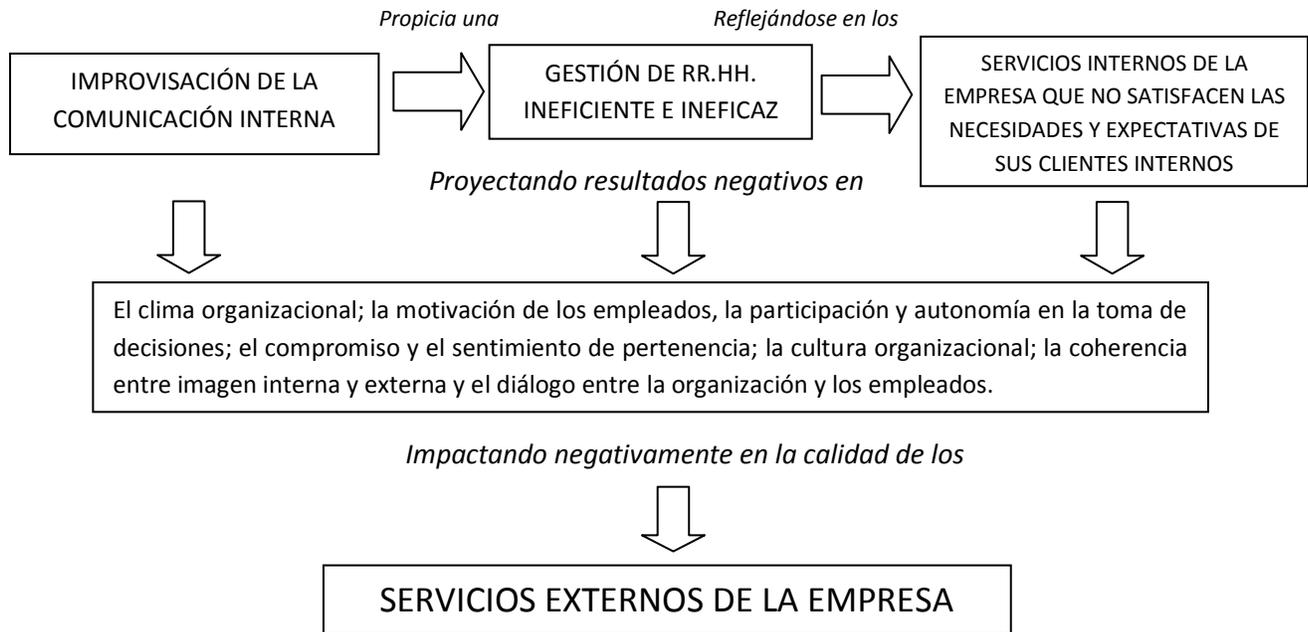
Dicho plan tendrá como ejes rectores de acción: la *FORMACIÓN* de mandos medios, la *COMUNICACIÓN* efectiva multinivel –descendente, ascendente y horizontal o transversal- y el *RECONOCIMIENTO* hacia todos aquellos miembros de la empresa que presenten iniciativas de mejora. Será implementada por el Responsable de Calidad y Recursos Humanos, siendo necesario el apoyo absoluto de la Dirección de la empresa.

A continuación, se grafica el Modelo de Razonamiento Teórico desde el cual se diseña la intervención propiamente dicha como así también el Modelo de Razonamiento aplicado a la empresa y a los ejes de la intervención.

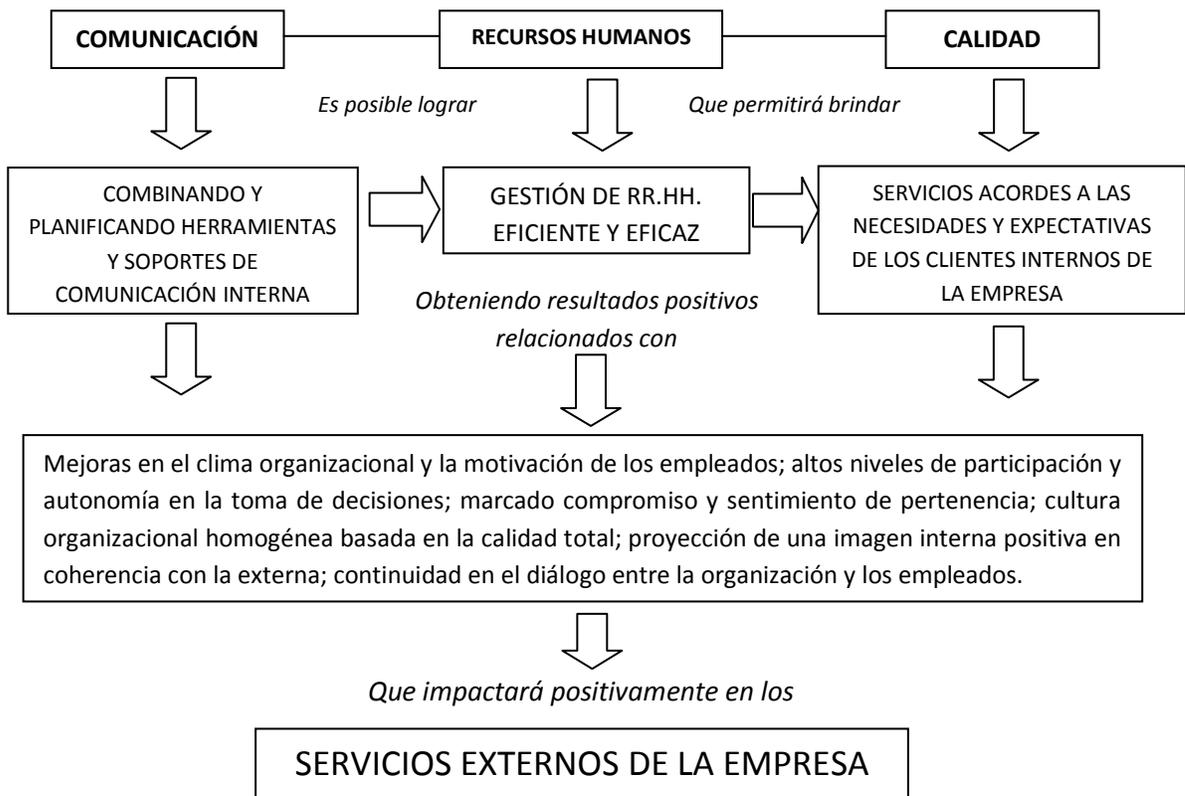
MODELO DE RAZONAMIENTO TEÓRICO:



MODELO DE RAZONAMIENTO APLICADO A LA EMPRESA ESTUDIADA:



EJES DE LA INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL



FASE I: Confección de la Matriz de herramientas de Comunicación Interna.

Sobre la base del diagnóstico realizado, se propone sistematizar, optimizar y diversificar los canales comunicacionales utilizados por la empresa para relacionarse con sus clientes internos mediante la implementación de herramientas de comunicación –tradicionales y electrónicas- que permitan satisfacer los criterios de pertinencia, multidireccionalidad, adaptación y flexibilidad de una comunicación organizada y participativa (A. Bartoli, 1992). En este sentido, la matriz propuesta no debe ser considerada en términos taxativos sino permeables a los aportes de los integrantes de la organización.

Contenido de la Comunicación Interna (Información sobre:)	Canal	Formal	Informal	Oral	Escrita	On Line	Objetivo	Emisor
Notificaciones, acuerdos, planes formativos, instrucciones, circulares, etc. Precisa registro de salida.	Nota Interior (formulario disponible en la web).	x			x		Comunicación entre colegas de las distintas áreas de la empresa.	Dirección. Mandos medios. Otros empleados.
<i>Ejemplo: información sobre un nuevo estándar operacional presentado desde la marca.</i>								
Pésames, felicitaciones por nacimientos,	Cartas de Reconocimiento.	x			x		Comunicación en momentos especiales.	Dirección. Mandos medios.



matrimonios, participaciones en congresos, obtención de menciones, premios, viajes de capacitación, etc.	Grupo Cerrado en Facebook.	X	X		X	X	Comunicación en momentos especiales con utilización de soporte audiovisual (imagen y sonido).	Responsable de Calidad y RR.HH. como Administrador del Grupo. Todos los miembros de la empresa como interactuantes.
<i>Ejemplo: Saluciones por cumpleaños, premios obtenidos al mejor vendedor del año, etc.</i>								
Asuntos relacionados con el trabajo diario que no requieran constancia escrita y/o que sean urgentes aunque con posterioridad precisen de notificación formal.	Teléfono.		X	X		X	Impedir el bloqueo entre áreas. Fluidez en la comunicación. Efectividad en la entrega de comunicación.	Todos los miembros de la empresa.
<i>Ejemplo: consultas permanentes por patentamientos para coordinar entregas.</i>								
Todo tipo de información, excepto aquella que requiere registro o cuando el propio procedimiento de comunicación así lo exija.	Correo Electrónico.	X	X			X	Potenciar la comunicación interna. Aprovechar la inmediatez de este canal y su reducido coste. Posibilitar la transmisión de la información de	Todos los miembros de la empresa.



							manera simultánea y masiva.	
Información de interés general y trámites internos.	Página WEB de la empresa.	X				X	Incrementar la accesibilidad. Ofrecer información de los servicios. Promover la participación. Simplificar trámites administrativos.	Dirección. Mandos Medios. Otros.
<i>Ejemplo: completar formularios para solicitar días de examen o solicitar vacaciones, licencias, etc.</i>								
Información de carácter divulgativo.	Boletines, manuales, cartelera, folletos, etc.	X			X	X	Informar, plasmar conocimiento, procesamientos, planes, instrucciones, etc.	Dirección. Mandos medios. Autores y Coordinadores de las publicaciones, etc.
<i>Ejemplo: notas en revistas especializadas en el rubro a diferentes miembros de la empresa.</i>								
Organización y funcionamiento interno.	Manual de Inducción. Manual de puestos/procedimientos.	X			X	X	Crear identidad corporativa. Promover conocimiento interno de la empresa. Acoger y	Mandos medios.



							favorecer la adaptación al puesto de trabajo.	
<i>Ejemplo: entrega del material al ingresar un nuevo empleado.</i>								
Asuntos relacionados con el trabajo diario entre dos o más personas.	Entrevista personal.	X		X	X		Recabar y/o intercambiar información.	Según el contenido.
Compartir información sobre cualquier cuestión de trabajo, se establece un debate y, en su caso, se proponen sugerencias y soluciones. Convocatoria según procedimiento.	Reuniones de Trabajo.	X	X	X			Favorecer las relaciones interpersonales y fomentar la participación. Tomar decisiones de forma consensuada. Reducir las barreras propias de la comunicación	Según el contenido.
<i>Ejemplo: Reuniones mensuales de calidad.</i>								
Notificaciones e informaciones de interés general principalmente en los casos que se requiera legalmente.	Tablón de Anuncios.	X			X		Informar al empleado sobre diversos temas.	Según el contenido.
<i>Ejemplo: anuncios sindicales-gremiales, novedades sobre paritarias, etc.</i>								
Transmisión de conocimiento de	Ponencias. Sesiones Formativas.	X		X	X		Compartir el conocimiento.	Todos los miembros de la

especialistas en un tema y que es de interés en general.						Potenciar la motivación y el reconocimiento.	empresa.
<i>Ejemplo: transmisión de conocimientos y tareas específicas en cada área.</i>							
Eventos para celebrar situaciones especiales.	Reuniones Extra Laborales.		X	X		Compartir momentos fuera del horario laboral para fomentar las relaciones interpersonales entre diferentes áreas y posiciones jerárquicas.	Todos los miembros de la empresa.
<i>Ejemplo: fiesta para festejar el cierre de un año comercial/calendario.</i>							

FASE II: Capacitación a los Mandos Medios en Comunicación Interna.

Dado que una de las responsabilidades primarias de los gerentes es la de conducir a sus empleados y que la conducción básicamente es comunicación (M. Ritter, 2008: 14), se considera esencial implementar un programa de capacitación en comunicación interna dirigido a los mandos medios de la empresa, de modo de proveerles tanto el conocimiento como las herramientas y estrategias necesarias para ser más asertivos en la forma de comunicarse y de motivar al personal, logrando así mejores resultados con sus equipos de trabajo.

De esta manera, los puestos alcanzados por este programa serán: Gerente General –aún cuando pertenece al cuadro directivo-, Gerente de Venta Directa, Gerente de Ventas de Autoplan y Gerente de Administración, tanto los que conforman el organigrama de la Casa Central de Villa María, como la sucursal de Río Tercero.

Responsable:

El área de Calidad y Recursos Humanos será quien deba planificar, organizar, dirigir y coordinar el plan anual de capacitación, además de cursar las invitaciones pertinentes al personal jerárquico. También deberá seleccionar y garantizar que los disertantes -internos o externos- cuenten con las características siguientes: conocimiento del tema, adaptabilidad, sinceridad, sentido del humor, interés, claridad expositiva, asistencia individual y entusiasmo.

A los fines de garantizar un aprendizaje óptimo, los participantes deberán reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevos, así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación. Las siguientes seis estrategias serán exigidas al disertante:

- Utilizar el refuerzo positivo.
- Eliminar amenazas y castigos.
- Ser flexible.
- Hacer que los participantes establezcan metas personales.
- Diseñar una instrucción interesante.
- Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje.

Recursos Necesarios:

Materiales: material teórico impreso, material de apoyo audiovisual, sala de reuniones privadas de la empresa.

Humanos: el Responsable de Calidad y Recursos Humanos así como los gerentes de cada área estarán afectados a estas actividades de capacitación. Se solicitará a la marca la participación de un capacitador especializado y también intervendrá la consultora externa contratada por la empresa.

Plazo de ejecución: la propuesta de capacitación incluye siete jornadas de formación mensual, de abril a octubre, con una carga horaria promedio de 4 Hs. por jornada.

Temas: los contenidos a tratar se resumen en el siguiente esquema conceptual:

Esquema conceptual Capacitación de Comunicación Interna de Mandos Medios

N° Jornada	Mes	Duración	Responsable	Título	Contenidos
1	Abril	3 Hs.	Responsable de Calidad y RR.HH. + Consultor Externo de Comunicación Corporativa	"Introducción a la Comunicación Interna y abordaje estratégico de su gestión en la organización".	1. Introducción general a las comunicaciones internas empresariales.
					2. Aspectos fundamentales de una gestión integral de las comunicaciones internas: la medición, la planificación, la producción de medios y campañas y la capacitación.
					3. Presentación de casos prácticos.
2	Mayo	3 Hs.	Responsable de Calidad y RR.HH. + Consultor Externo de Comunicación Corporativa	"Medir la Comunicación Interna: por qué, qué y cómo"	1. La importancia de la medición, las herramientas más utilizadas y los tipos de medición más efectivos según la necesidad.
					2. Casos exitosos de medición.
					3. Cómo armar un tablero de comando para mostrar indicadores de gestión.
3	Junio	4 Hs.	Responsable de Calidad y RR.HH. + Consultor Externo de Comunicación Corporativa	"Planificación estratégica de la Comunicación Interna"	1. Cómo planificar y qué aspectos se deben tener en cuenta.
					2. La fijación de objetivos, definición de públicos y segmentación de mensajes.
					3. Selección de temas, jerarquización y calendarización.
					4. Herramientas para armar un Plan de Comunicación Interna.
					5. Ejercicio práctico: los participantes armarán un plan en equipo.



4	Julio	3 Hs.	Responsable de Calidad y RR.HH. + Capacitador de la Marca	“Gerenciando la comunicación interpersonal”.	1. Red de facilitadores: metodología para establecerla en todo tipo de organización.
					2. Eventos y reuniones: promover, sistematizar y aprovechar los encuentros como instancias de comunicación interna.
					3. Guía práctica para reuniones efectivas.
5	Agosto	2 Hs.	Responsable de Calidad y RR.HH.	“Canales más adecuados de Comunicación Interna”.	1. De los canales tradicionales a los más revolucionarios e innovadores.
					2. Tendencias: redes sociales internas, crecimiento de lo audiovisual, uso de la tecnología y la vuelta al cara a cara.
6	Septiembre	3 Hs.	Responsable de Calidad y RR.HH. + Consultor Externo de Comunicación Corporativa	“Las mejores prácticas en Comunicación Interna”.	1. Historias reales como disparadores para la generación de nuevas ideas y soluciones adecuadas a la necesidad del participante.
					2. Cierre del Programa de Capacitación y presentación de los canales y herramientas propias de la empresa.
					3. Elaboración de un análisis FODA de comunicación interna de cada área.
7	Octubre	3 Hs.	Consultor Externo de Comunicación Corporativa	“Motivación y Liderazgo”.	1. Definición de Liderazgo. Estilos, tipos y modelos.
					2. Concepto de Mando, Poder y Autoridad.
					3. Las funciones gerenciales básicas.
					4. Patologías del Liderazgo.
					5. Estrategias de Liderazgo y cambio de paradigma.

FASE III A: Utilización de la herramienta I.SO.R.S

En esta tercera fase del plan de intervención, se propone utilizar la herramienta *Internal Soft Research System* (I.SO.R.S) creada por el Gabinete Uribe², que ha sido aplicada con mucho éxito en innumerables situaciones en las que se necesitó establecer un proceso y una secuencia determinada para generar aportaciones de los participantes, que sean a la vez transversales y pluridimensionales, sobre un concepto propuesto y que permitan definir estrategias y acciones de mejora de aplicación inmediata y a medio y largo plazo, tal como se pretende implementar en la empresa X.

Esta jornada permitirá fomentar la participación de todos los miembros de la empresa con un estilo distendido y positivo, buscando y fomentando la colaboración, el consenso y la motivación para impulsar mejoras.

Aplicando esta metodología, se busca alcanzar los siguientes objetivos:

CONOCIMIENTO	PERTENENCIA
1. Relacionar, a través de la participación, a personas de áreas que no trabajan diariamente en conjunto y a los miembros de ambas sucursales.	3. Generar el sentimiento de sentirse parte de la empresa por el hecho de ser escuchados y consultados acerca del acontecer organizacional.
2. Reflexionar sobre los puntos fuertes y débiles de la empresa.	
IMPLICACIÓN	COHESIÓN GRUPAL
4. Generar la percepción en los empleados de que son importantes para la empresa y que se les tiene en cuenta.	5. Trazar las líneas estratégicas a desarrollar en un plan de comunicación integral para la empresa.

² Gabinete Uribe está integrado por profesionales de formación multidisciplinar que analizan, planifican y ejecutan las acciones más adecuadas para responder a las necesidades comunicativas de los clientes. Todos ellos compaginan la consultoría con la docencia, en las más relevantes universidades y escuelas de negocios, principalmente en España (C.E. de Uribe-Salazar Gil y D. Agustín de Uribe-Salazar Fábregas, 2009: 33-38).

- | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6. Planificar el futuro, proponiendo y sugiriendo todo tipo de información para ayudar a mejorarlo por medio del diálogo y el consenso. |
| 7. Definir una matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), teniendo en cuenta el presente y la proyección futura de la institución. |

El trabajo de diagnóstico previo permitirá contar con mayor información a la hora de tratar y profundizar los diversos temas.

En este caso, el punto de partida de los debates será el de la *comunicación interna*. Con la participación de todos los miembros de la empresa se intentará conseguir una presencia diversa y enriquecedora que sea representativa, transversalmente, de las diferentes sensibilidades, circuitos y funciones de la organización.

Todas las tareas previas son decisivas para obtener un buen funcionamiento de la jornada I.SO.R.S. y para conseguir que genere aportaciones de calidad y significación. Para ello se necesitará realizar un trabajo previo de logística consistente en:

- Definir fecha y lugar de realización.
- Planificar costos y solicitar autorización del presupuesto.
- Obtener pasajes u organizar el viaje de los empleados de Río Tercero hacia Villa María.
- Enviar memorando interno con los datos informativos de la jornada.
- Realizar seguimiento para garantizar la presencia de todos los miembros.
- Organizar el trabajo administrativo y la comunicación adecuada a los clientes ya que la jornada se llevará a cabo un día sábado en el que los concesionarios trabajan media jornada.
- Contratar servicios complementarios a la jornada (catering, sonido, herramientas informáticas, etc.).
- Definir cronograma de actividades para la jornada.

La Jornada se iniciará con la presentación de los objetivos generales y las características de la metodología a seguir, las funciones y roles de los grupos y del plenario, es decir, de las sesiones de trabajo en conjunto.

La misma se llevará a cabo con la presencia de un moderador, quien estará a cargo de dirigir toda la jornada. Se sugiere que sea el Responsable de Calidad y Recursos Humanos con el apoyo de los gerentes de cada área.

El cronograma de actividades será el siguiente:

Cronograma Jornada I.SO.R.S.	
9.00 Hs.	Inicio de la jornada-Recepción.
9.30 Hs.	Presentación de la metodología I.SO.R.S.
	Presentación de objetivos de la jornada.
	Formación de equipos de trabajo.
	Presentación de las problemáticas en materia de comunicación interna.
	Tratamiento de las problemáticas en grupos (todas las jerarquías integradas en los grupos).
11.00 Hs.	Coffee-Break.
11.30 Hs.	Presentación de los resultados del debate en grupo.
12.00 Hs.	Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa.
13.00 Hs.	Almuerzo.
14.00 Hs.	Brain storming para la búsqueda de soluciones.
	Análisis y adecuación de las soluciones acordes a la problemática planteada.
16.00 Hs.	Charla motivacional a cargo de un especialista en la materia.
17.00 Hs.	Fin de la Jornada.

FASE III B: Tutorías informales entre compañeros de trabajo para el uso de redes sociales (Facebook).

Con el objeto de poder concretar el uso de la red social Facebook y de obtener la adhesión de los empleados de la empresa a la utilización de la misma, se considera relevante proporcionar espacios emergentes de comunicación en situaciones de escaso trabajo para desarrollar tutorías informales entre los propios compañeros de trabajo en cuanto a cómo se utiliza esta herramienta, cuáles son sus beneficios y qué se puede lograr con ella, además de que los empleados encuentren el incentivo necesario en los pares para adherirse a esta dinámica y puedan participar y aportar a la misma.

El responsable de Calidad y Recursos Humanos tendrá a su cargo la apertura del grupo cerrado de la empresa, lo que garantizará la imposibilidad de que todo lo que se publique pueda ser visualizado por personas ajenas a la misma, de modo que el grupo sólo estará constituido por quienes forman parte de ella. Aquí cabe la aclaración de que TODOS los miembros que posean un perfil de Facebook se incluirán en el grupo, desde el personal de limpieza hasta los Gerentes de cada área.

Para dar inicio a la bidireccionalidad y/o transversalidad que se busca en la comunicación interna de la empresa, originalmente, será el Responsable de Calidad y Recursos Humanos quien comience a realizar publicaciones diarias acerca de diversas temáticas, que incluyen desde cuestiones laborales hasta sociales. Al mismo tiempo, intentará utilizar la herramienta de *Etiquetar* a los empleados en dichas publicaciones, de manera de “invitarlos” o hacerlos sentir “incluidos” en la red promoviendo el compromiso de dar respuestas o comentar o incluyendo en sus comentarios a otros miembros de la empresa.

Así comenzaría un círculo de espiral ascendente de comunicación interna que comprende las siguientes trayectorias:

1. **Acceso y disponibilidad:** esta herramienta de comunicación 2.0 implica que la empresa le brinde al personal un amplio acceso a la información, pero se habla sobre todo, de un acceso *igualitario* a la información que torne disponibles muchos datos que antes estaban vedados o reservados para un grupo exclusivo. Pero además, constituye una prueba de confianza hacia los

empleados, porque la empresa *confía* en que la gente va a hacer un uso responsable de esa información.

2. **Igualdad:** implica reducir la asimetría entre los emisores y los receptores, entre los que pueden generar contenidos y los que sólo están habilitados para leerlo y aceptarlo.

3. **Usabilidad:** es prioritario mejorar la usabilidad para reducir los condicionamientos originados por la falta de competencias técnicas.

4. **Participación:** hay que promover y facilitar que los empleados generen, enriquezcan, divulguen, discutan y formulen contenidos. Esto requiere que la empresa sea sensible a la diversidad de experiencias y representaciones particulares y evite la tentación de reducirlas u homogeneizarlas bajo un solo modelo de lo decible o pensable. Luego, en la práctica se verá si la gente quiere o estima conveniente aprovechar estos espacios y generar contenido o prefiere consumir información sin realizar aportaciones.

5. **Interacción:** esta red social supone una comunicación interactiva en la que el personal tiene la oportunidad de intervenir, originar y compartir contenidos bajo un paradigma de red y no simplemente una bidirección ascendente-descendente. Dentro de los objetivos del uso de esta red está el de maximizar la interacción y no sólo la multiplicación de la capacidad de difusión.

6. **Construcción colectiva y colaboración:** se parte de la idea de que las buenas ideas pueden venir desde cualquier lado. Una comunicación interna a través de esta red, adhiere a la cooperación en la elaboración abierta de contenidos pero para esto será primordial que los líderes validen que determinados contenidos no provengan de la cúspide de la empresa, sino de cualquiera de los miembros que la componen, en pos de potenciar la inteligencia colectiva y hacer explícito el conocimiento tácito (A. Formanchuck, 2010: 14-16).

Esta fase de la intervención implica, entonces, promover tutorías informales entre compañeros de las mismas o de diferentes áreas o de cualquier persona con conocimientos sobre la red. Las tutorías no tendrán una estructura prediseñada sino que se llevarán adelante en la forma en que consideren los “tutores”, teniendo la libertad de decidir dónde comenzar y qué pasos seguir. La meta final es que todos los miembros de la empresa puedan crear un perfil propio

de Facebook, para luego poder ser incluidos en el grupo cerrado de la empresa y participar como interactuantes.

Fase III C: Desayunos de trabajo

Los desayunos de trabajo constituyen una de las dinámicas cada vez más utilizadas por las empresas, cuando el objetivo perseguido es hacer una reunión más bien informal en la que se tratan temas atinentes al trabajo. En este sentido, se debe dejar en claro que, si bien pueden considerarse reuniones sociales, los desayunos de trabajo constituyen reuniones multinivel para darle tratamiento a distintos temas del ambiente laboral.

Para organizar estos desayunos de trabajo se deberá disponer de una mesa común o varias mesas dependiendo de la cantidad de gente que asista, pero siempre teniendo en cuenta de dejar espacio para notebooks, anotadores, lápices y otros elementos que se utilicen para trabajar.

Lo más importante a tener en cuenta para que estas reuniones puedan ser aprovechadas, es la de disponer de un tiempo prudencial para llevarlas a cabo y un moderador que se encargará de asegurar una dinámica apropiada para la reunión, resumir las diferentes posiciones y transmitir las principales conclusiones. La duración de estos desayunos no deberá superar los 60 minutos, de manera de no perjudicar el normal funcionamiento de la empresa y su atención al público, y la frecuencia será mensual.

Se considera relevante aplicar esta dinámica en esta fase del plan de intervención ya que permitirá fomentar la integración, motivación y comunicación del personal, entre los distintos niveles de la empresa.

Para dar inicio al desarrollo de la misma, en días previos, el Responsable de Calidad y Recursos Humanos deberá diseñar una minuta de reunión en la que se detallen los miembros de la empresa que participarán, las temáticas que se tratarán y un resumen de lo tratado en el desayuno de trabajo inmediatamente anterior, para repasar el cumplimiento de las acciones determinadas en dicha ocasión.

Por último, es esencial que el Responsable de Calidad y Recursos Humanos confeccione un informe breve con lo tratado a partir de las minutas y envíe una copia del mismo a todos los miembros que participaron del desayuno de trabajo.

FASE IV- Indicadores de Comunicación Interna

De acuerdo con un enfoque de mejora continua, se torna imperativo establecer mecanismos que permitan evaluar la percepción y/o satisfacción del público interno acerca de las prácticas comunicacionales implementadas por el área de Calidad y Recursos Humanos a los fines de retroalimentar el proceso de intervención y realizar las adecuaciones pertinentes.

Concretamente, se propone utilizar como instrumento de medición el Cuestionario de Satisfacción de la Comunicación (CSC) desarrollado por Downs y Hazen (en M. Tello, s/f), que permite obtener información precisa y de uso inmediato acerca del modo en que se desarrollan las prácticas comunicacionales en una organización y cómo son percibidas por los públicos internos, de modo que el análisis de la satisfacción es consustancial con la perspectiva de los servicios internos pues focaliza la atención en la valoración que los empleados hacen de la calidad o efectividad de la comunicación interna, distanciándose del atributo conferido por el proveedor como emisor institucional –en este caso, el área de Calidad y Recursos Humanos y la Alta Gerencia-.

Las dimensiones comprendidas en este instrumento son las siguientes:

1. **Satisfacción con el clima general de la comunicación:** refleja la comunicación a nivel individual y organizacional. Por un lado, se incluyen temas de la comunicación que motivan y estimulan al trabajador a lograr metas organizacionales y les permite identificarse con la organización. Por otro lado, indaga si las actitudes de la gente hacia la comunicación son saludables en la organización.

2. **Satisfacción con los superiores:** incluye aspectos de comunicación ascendente y descendente con los superiores. Tres de los principales temas tratan sobre cuánto están abiertos a

las ideas; a quiénes escuchan y les prestan atención y hasta qué punto; y a quién ofrecen ellos una ayuda o guía para solucionar los problemas relacionados al trabajo.

3. **Satisfacción con la integración organizacional:** se refiere al grado en que en que los individuos reciben información sobre el ambiente de trabajo. Los trabajadores quieren saber sobre los planes, los requerimientos de sus trabajos y algunas noticias sobre el personal. Información como ésta les hace sentirse parte de la organización.

4. **Satisfacción con la calidad de los medios:** se focaliza en indagar hasta qué punto las reuniones están bien organizadas, si las directivas escritas son cortas y claras y si la cantidad de información en la organización es la necesaria.

5. **Satisfacción con la comunicación horizontal e informal:** se refiere al grado en que la información informal está activa y hasta qué punto se encuentra en la comunicación horizontal.

6. **Satisfacción con la perspectiva de la organización:** abarca los distintos tipos de información que hablan sobre la organización como un todo. Esto incluye la notificación sobre los cambios, el estado financiero de la organización y las políticas generales y metas de la organización.

7. **Satisfacción con los subordinados:** se focaliza en la comunicación ascendente y descendente. Los subordinados esperan responder a la comunicación descendente y también anticipar las necesidades del supervisor e iniciar una comunicación ascendente que sería de mucha ayuda.

8. **Satisfacción con la retroalimentación:** ésta es una de las dimensiones más importantes porque los trabajadores tienen la necesidad de saber cómo están siendo evaluados y cómo está siendo apreciado su desempeño.

Complementariamente, la técnica cualitativa de entrevista permitirá obtener información intensiva o contextualizada sobre la dinámica comunicacional a través del relato de sus integrantes.

Se adjunta modelo del Cuestionario de Satisfacción de Comunicación en Anexos.

FASE V A- Reconocimiento de iniciativas de los empleados.

En una primera instancia, se propone la aplicación de un plan de reconocimientos, con alcance a todo el personal de la empresa, para destacar el esfuerzo, la dedicación y el compromiso en el cumplimiento de los estándares operacionales de la marca.

El reconocimiento estará dirigido a todas aquellas personas que presenten iniciativas y aportes dirigidos a mejorar los procesos de manera continua, proponiendo nuevas formas de hacer las cosas, desde la visión de la calidad total.

Las modalidades de reconocimiento son variadas y la empresa decidirá de qué manera instrumentarlas, pero se sugieren herramientas tales como el reconocimiento individual y/o grupal en instancias de capacitaciones, reuniones sociales, viajes para compartir con compañeros de trabajo o el grupo familiar. En este sentido, dar conocer las iniciativas y sus responsables contribuye no sólo a la socialización de este tipo de sucesos sino también a la formación de una cultura participativa en la organización.

FASE V B: Distribución de Primas de Calidad.

En una segunda instancia, luego de que el sistema de reconocimientos esté consolidado, se propone la Distribución de las Primas de Calidad entre los miembros de la organización, de manera de complementar los esfuerzos de incentivo al personal.

Como el objetivo es que estos resultados sean fruto y promuevan el trabajo en equipo, la distribución de las primas de calidad consistirán en los mismos porcentajes sin distinguir puesto jerárquico que ocupe o área en la que se desempeñen los trabajadores.

Además, con la intención de aspirar a la excelencia en el logro de los resultados, se cobrarán las primas sólo si se alcanza entre el 90% y el 100% de los objetivos de calidad. Sin embargo, se aplicará el plan de reconocimientos cuando estos porcentajes no sean alcanzados.

Los porcentajes serán determinados por la empresa, de acuerdo con sus posibilidades financieras y se calcularán sobre la base del salario de cada trabajador.

10. CONCLUSIONES DEL PROYECTO FINAL DE GRADO

En el marco de los servicios orientados al primer público de la organización, la complementariedad entre comunicación interna y administración de recursos humanos produce un impacto transversal en el conjunto del funcionamiento de la empresa pues la satisfacción de las necesidades de los clientes internos –los empleados- favorece el compromiso organizacional, lo cual se refleja en los objetivos empresariales. Del mismo modo, la sinergia colectiva depende de la generación de cadenas proveedor-cliente basadas, por un lado, en el conocimiento de lo que la empresa espera de cada uno de sus miembros y de cómo el propio trabajo puede contribuir al resultado final y, por otro, en la previsión de espacios de comunicación y participación que alienten la asunción de nuevas responsabilidades en materia de calidad, la confianza mutua – especialmente, entre responsables y subordinados- y el desarrollo de las potencialidades individuales y grupales.

En correspondencia con lo anterior, la FORMACIÓN de los mandos medios, la COMUNICACIÓN efectiva multinivel –descendente, ascendente y horizontal o transversal- y el RECONOCIMIENTO hacia todos aquellos miembros de la empresa que presenten iniciativas de mejora, constituyen los ejes rectores de acción de esta propuesta de intervención organizacional, cuyo diseño responde a las demandas principalmente informativas y comunicacionales detectadas durante el proceso diagnóstico, en el que se evidenció además la falta de participación de los miembros de la organización teniendo en cuenta que la implicación en la definición de la situación estudiada era voluntaria.

Al planificar entonces el proceso de mejora de los servicios internos del área de Recursos Humanos, se consideraron aquellas herramientas de comunicación interna compatibles con una forma de gestión participativa, que promueva la cooperación, responsabilización y satisfacción de todos los integrantes de la organización. Asimismo, la actitud proactiva respecto de la identificación de las demandas del cliente interno es fundamental a la hora de evaluar los procesos comunicacionales como “momentos de verdad” –K. Albrecht (1992)-, es decir, situaciones en las que el cliente interno toma contacto con la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de los servicios internos.

En este sentido, la matriz de herramientas de comunicación interna –tradicionales y electrónicas- representa un paso hacia la sistematización, optimización y diversificación de los canales comunicacionales utilizados por la empresa para relacionarse con sus clientes internos, procurando satisfacer los criterios de pertinencia, multidireccionalidad, adaptación y flexibilidad de la comunicación organizada en función de objetivos claramente delimitados y de una visión de conjunto (A. Bartoli, 1992). De este modo, se garantiza que las actividades o dispositivos de comunicación guarden estrecha correspondencia con los propósitos misionales de la organización.

Por otra parte, la previsión de espacios emergentes de comunicación -como son la Jornada I.SO.R.S, los desayunos de trabajo y la publicación de contenidos en un grupo cerrado de Facebook- busca facilitar la participación de los empleados en los procesos de creación de valor y fomentar la toma de decisiones a partir de la experiencia de los propios integrantes de la organización (M. Ritter, 2008), capitalizando la “responsabilización organizativa” (A. Bartoli, 1992) como base de aprovechamiento de la sinergia colectiva. La capacitación de los mandos medios en administración y comunicación interpersonal responde justamente a la importancia que reviste el liderazgo en la motivación del personal como recurso estratégico.

Asimismo, la propuesta de un plan de reconocimientos extensivo a todo el personal que presente iniciativas de mejora, las cuales pueden ser individuales o grupales, constituye una vía útil para reforzar la cultura participativa, replicando este tipo de contribuciones a través de toda la organización. En una segunda instancia, luego de que el sistema de reconocimientos esté afianzado, se propone la Distribución de las Primas de Calidad entre los miembros de la organización, de manera de complementar los esfuerzos de incentivo al personal.

Como se puede observar, las actividades y dispositivos de comunicación propuestos en este trabajo representan recortes operativos que focalizan la intervención en la promoción de instancias de participación en sus tres niveles -información, opinión y toma de decisiones- con el objetivo de fomentar el compromiso, la iniciativa y el sentido de pertenencia. Sin embargo, más allá de los alcances de esta propuesta, la viabilidad de la mejora asociada al involucramiento de todos los miembros de la organización estará dada por el reconocimiento en la práctica de las necesidades informativas y comunicacionales de los empleados pues lo que se halla en juego, desde la perspectiva de la calidad en el servicio, es la percepción que el cliente interno tiene

acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas respecto de la organización en general y del área de Recursos Humanos en particular.

Finalmente, cabe aclarar que esta intervención profesional se halla acotada por la jerarquización de las problemáticas detectadas en la organización en coordenadas temporales específicas por lo que, de acuerdo con un enfoque de mejora continua, no puede ser considerada un fin en sí misma sino como un marco de acción sujeto al monitoreo constante del comportamiento de las variables que intervienen en el proceso, a fin de reencauzar los objetivos y realizar las adecuaciones pertinentes con la aportación de todos los integrantes de la organización.

11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl (1992). *Servicio al cliente interno: cómo solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia intermedia*. 1ª edición. Barcelona, España: Ediciones Paidós.

AYALA, Pedro (23 de septiembre de 2012). *Maestros de la calidad. Conocer la vida y filosofía de los diferentes maestros de la calidad*. Recuperado el día 24 de julio de 2014, de <http://maestrosdelacalidadac103611.blogspot.com.ar>

BARTOLI, Annie. (1992). *Comunicación y Organización*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.

BOHLANDER, George, SNELL, Scott y SHERMAN, Arthur (2004). *Administración de recursos humanos*. 12ª edición. México D.F., México: Thomson Learning.

BRONSTEIN, Víctor y GAILLARD, Juan Carlos (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: INAP.

CAMPOS CASTILLA, Henry (s/f). *Kaoru Ishikawa*. Recuperado el día 24 de julio de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos76/kaoru-ishikawa/kaoru-ishikawa.shtml>

CAPRIOTTI, Paul (1998). La comunicación interna. *Reporte C&D - Capacitación y Desarrollo*, 13 (Diciembre), 5-7. Recuperado el día 10 de marzo de 2014, de http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf

CHIAVENATO, Idalberto (2001). *Administración de recursos humanos*. 5ª Edición. Bogotá, Colombia: Editorial NOMOS S.A.

DIAZ, Martha (8 de agosto de 2012). *El Cliente Interno eslabón importante en la cadena de Calidad y Servicio*. Recuperado el día 18 de marzo de 2014, de <http://www.capacitacion-ccem.com/2012/08/el-cliente-interno-eslabon-importante-en-la-cadena-de-calidad-y-servicio/>

EDWARDS DEMING, William (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid, España: Díaz de Santos, S.A. Recuperado el día 24 de julio de 2014, de <http://books.google.com.ar/books?id=d9WL4BMVHi8C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

ESPONDA, Alfredo (21 de febrero de 2014). *Personal certificado, ¿todos?* Recuperado el día 18 de marzo de 2014, de <http://alfredoesponda.com/?p=194>

FERNANDEZ BELTRAN, Francisco (2007). *La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana*. (Tesis Doctoral). Recuperado el día 10 de marzo de 2014, de <http://tdx.cat/handle/10803/10464>

FLORES, Fernando (1996). *Inventando la empresa del siglo XXI*. Santiago de Chile, Chile: Dolmen Ediciones.

FORMANCHUK, Alejandro (2010). *Comunicación interna 2.0: un desafío cultural*. 1ª edición. Buenos, Argentina: Ediciones Formanchuck & Asociados.

FUENTES, Gaby (2011). La estrecha relación entre Comunicación Interna y Recursos Humanos. *Revista Imagen y Comunicación*, 21 (Septiembre), 18-24. Recuperado el día 21 de marzo de 2014, de <http://www.redircom.org/pdfs/Revista%20Imagen%20y%20Comunicacion%20N21.pdf>

GIUGNI, Pablo (6 de febrero de 2009). *La calidad como filosofía de gestión*. Recuperado el día 24 de julio de 2014, de <http://www.pablogiugni.com.ar>

GONZALEZ REY, Adriana C. (2002). *Conceptualización del servicio por Jaques Horovitz y James Heskett*. (Tesis de Grado). Universidad de la Sabana, Chía, Colombia. Recuperado el día 2 de septiembre de 2014, de <http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/7360/124296.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

GOLDHABER, Gerald M. (1986). *Comunicación organizacional*. México: Editorial Diana.

HERNANDO, María P. (2007). *Las buenas prácticas en la Gestión de Recursos Humanos en las organizaciones de Mar del Plata*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Mar del Plata, Mar del Plata, Argentina. Recuperado el día 25 de septiembre de 2014, de http://nulan.mdp.edu.ar/657/1/hernando_mp.pdf

JIMENEZ, Juan Carlos (18 de enero de 2012). *Atención al cliente interno: dar para recibir*. Recuperado el día 25 de agosto de 2014, de <http://www.artesupremo.com/2012/01/atencion-al-cliente-interno-dar-para-recibir/>

KREPS, Gary L. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. 2ª edición. Wilmington, U.S.A.: Addison-Wesley Iberoamericana.

KROHLING KUNSCH, Margarida M. (1995). La comunicación integrada en las organizaciones modernas: avances y perspectivas en el Brasil. En Correa, T.G. (org.). *Comunicación para el mercado*. Sao Paulo, Brasil: Edicon.

LARREA ÁNGULO, Pedro (1991). *Calidad de servicio: del marketing a la estrategia*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

MAYHEW, Ruth (s/f). La importancia de la satisfacción del cliente interno en las principales áreas funcionales de recursos humanos. Traducción de Fuentes Schwab, Luis A. Recuperado el día 8 de agosto de 2014, de <http://pyme.lavoztx.com/la-importancia-de-la-satisfaccin-del-cliente-interno-en-las-principales-reas-funcionales-de-recursos-humanos-12214.html>

MENDEZ, Julio César (2013). *Calidad en el servicio al cliente*. Recuperado el día 9 de agosto de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos96/calidad-en-el-servicio-al-cliente/calidad-en-el-servicio-al-cliente.shtml>

ORELLANA, Karen (22 de septiembre de 2012). *Maestros de la calidad*. Recuperado el día 24 de julio de 2014, de <http://maestrosdelacalidadop100111.blogspot.com.ar/2012/09/filosofia-joseph-juran.html>

PETERS, Thomas J. y WATERMAN, Robert H. (1984). *En busca de la excelencia. Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Atlántida.

PILA ALONSO, Alberto (2007). *Shigeo Shingo, una revolución en los métodos productivos*. Recuperado el día 12 de agosto de 2014, de [http://www.monografias.com/trabajos45/shigeo-shingo-shingo2.shtml](http://www.monografias.com/trabajos45/shigeo-shingo/shigeo-shingo2.shtml)

QUESADA MADRIZ, Gilberto (s/f). *14 principios de Deming*. Recuperado el día 5 de agosto de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos14/principios-deming/principios-deming.shtml>

RITTER, Michael (2008). *Cultura organizacional*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.

ROJAS LOBO, Paola (2009). Diagnóstico del estado situacional de la comunicación interna en Amanco-Costa Rica. *Ciencias Económicas* 27, 1, 317-354. Recuperado el día 11 de noviembre de 2014, de <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/viewFile/7133/6817>

SENGE, Peter (2012). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. 2ª edición. 15ª reimpresión, Buenos Aires, Argentina: Granica.



TELLO, Max (s/f). *Manual de auditoría de la comunicación interna*. Recuperado el día de 5 de mayo de 2014, de <http://www.maxtello.com/clase3tcomorg.pdf>

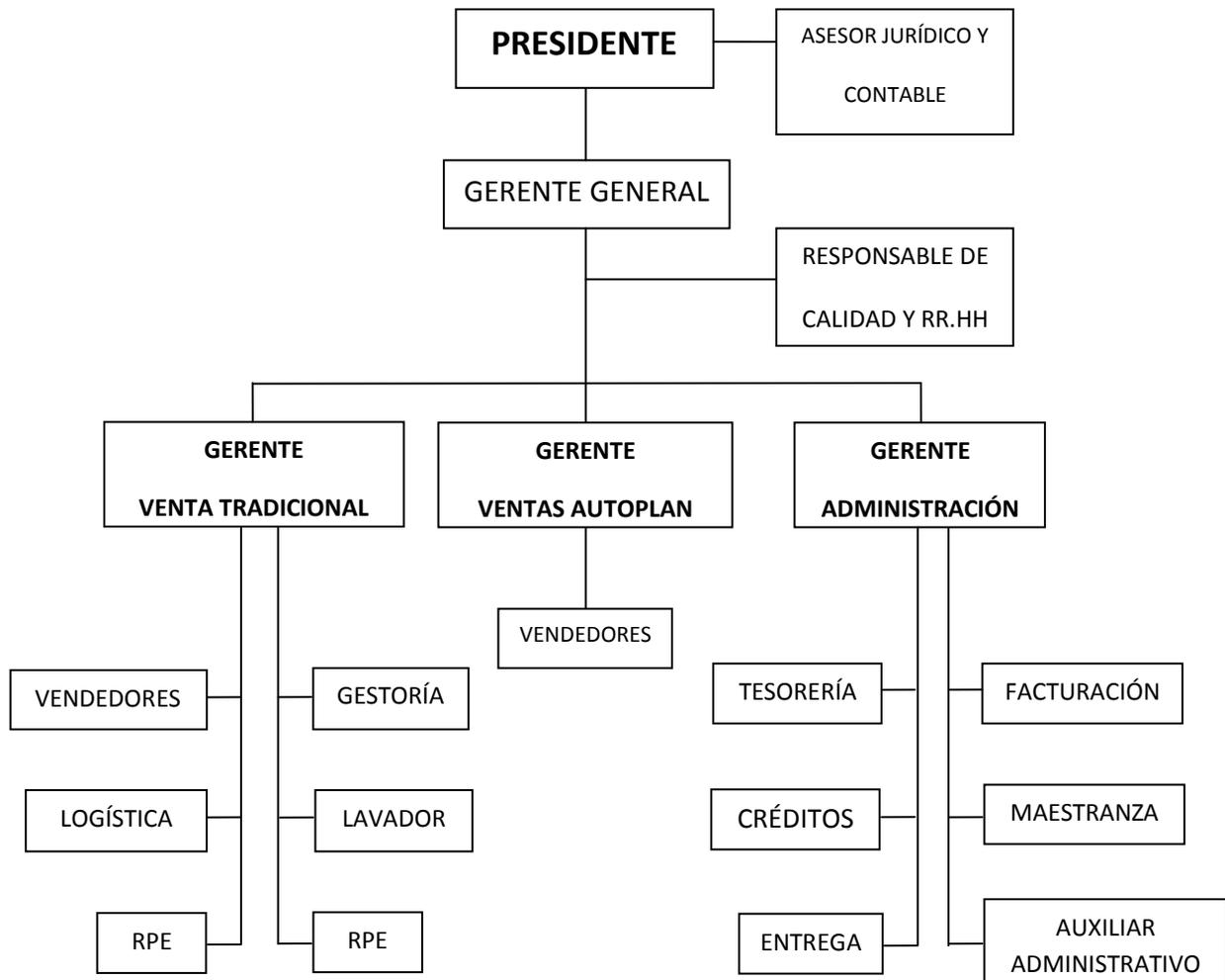
URIBE-SALAZAR Gil, Clara E. de y URIBE-SALAZAR FÁBREGAS, D. Agustín de (2009). La investigación en la profesión de las RR.PP.: cómo crear un programa de comunicación interna. Caso Práctico: Hospital Sant Joan de Déu. En CARRETÓN BALLESTER, María C. (dir.) y RAMOS SOLER, Irene (coord.). *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna*. Sevilla, España: AIRP. Recuperado el día 25 de enero de 2015, de <http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/15719/1/LIBRO%20Las%20relaciones%20p%C3%BAlicas%20en%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20interna.pdf>

VARONA MADRID, Federico (1992). Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva estadounidense. *Revista Chasqui*, 41. Ecuador: CIESPAL.

YEPES PIQUERAS, Víctor (26 de abril de 2014). *Cómo influye el factor humano en la calidad*. Recuperado el día 25 de agosto de 2014, de <http://calidadconstruccion.blogs.upv.es/2014/04/26/como-influye-el-factor-humano-en-la-calidad/>

12. ANEXOS

12.1. ORGANIGRAMA



12.2. Entrevistas en profundidad semiestructuradas –personal jerárquico-.

Entrevista 1: Gerente General

Datos Personales

Sexo: Masculino

Edad: 37

Antigüedad en la empresa: 7

- ¿De quién dependen las acciones de comunicación interna?

No hay un área específica de comunicación interna. Estamos tratando de centrar todo ese tema en el área de calidad y recursos humanos. Hasta el momento priorizamos el contacto personal y todo lo que se tenga que comunicar lo hacemos de esa manera, pero entendemos que también necesitamos sistematizar otros procesos, como el de la comunicación interna, principalmente porque la empresa crece en cantidad de gente, y lo de la comunicación personal va a comenzar a complicarse.

- ¿Hay una gestión que contemple las acciones de comunicación interna? ¿Se enmarcan dentro de un plan? ¿Los objetivos se establecen en función del plan estratégico de la empresa?

Del plan estratégico de la empresa depende el establecimiento de objetivos, y de éstos el contenido de lo que comunicamos, no la forma en que lo hacemos. Como detalle arriba, no hay aún una gestión que contemple acciones de comunicación interna. Estamos en eso.

- ¿A través de qué medios se difunden las acciones de comunicación interna? ¿Cómo trabajan el contenido? ¿La finalidad es informativa u operativa? ¿Se ajusta en función de las diferentes áreas dentro de la empresa?

En algunos casos la finalidad es sólo informativa, en otros, operativa. Hay de las dos, informamos cambios en el horario de trabajo de determinadas áreas, y damos indicaciones operativas si la marca determina que tenemos que hacer algo específico para tal lanzamiento. Los medios que más usamos son el correo electrónico, las informaciones personales y el teléfono. El correo si queremos informar a todo el personal por igual. Todas las áreas usan correo, a excepción del taller que recién ahora están empezando a usarlo, porque pasaba que muchos de ellos no sabían ni usar una computadora. Ahora ingresó un chico nuevo que sabe y le enseñó a los otros como hacer.

- De las herramientas implementadas, ¿se evalúan las ventajas y desventajas? ¿Se diseñan alternativas?

No llegamos a ese punto de análisis, considero que lo haremos en un futuro próximo.

- ¿Con qué frecuencia se realizan las diferentes acciones de comunicación? ¿Son sistemáticas? ¿Aportaron a los integrantes de la organización? ¿De qué modo?

Hay algunas informaciones que se comunican una vez al mes, otras a medida que va surgiendo la necesidad. Por ejemplo, el ranking de calidad en el que estamos en relación a los demás concesionarios de Peugeot, es algo que se informa todos los meses de acuerdo a lo que nos va informando la terminal central que dan los resultados de los análisis y sondeos de opinión.

- ¿Cómo se manejan los rumores? ¿Se busca contenerlos? ¿Genera información perjudicial para la empresa? ¿Qué estrategias se definen en relación al rumor?

Rumores hay siempre y en toda empresa, en la mayoría de los casos dejamos que sigan hablando hasta que se dan cuenta de que no era verdad lo que se decía. Si son muy graves se intenta buscar la persona responsable de difundirlo y se habla con ella para cambiar la situación. No somos de llevarle demasiado el apunte a esas cosas. No se hace un tratamiento especial de eso.

- ¿Se realizan evaluaciones del clima interno? ¿Con qué objetivos? ¿Cómo se sistematiza la información?

El objetivo de crear un área con un responsable de todo lo que tiene que ver con los recursos humanos fue la de poder emprender este tipo de acciones. Esa persona es la responsable de Calidad y Recursos Humanos, y como la principal necesidad era la de empezar con todo el tema de calidad en la empresa porque nos lo estaba exigiendo la marca, en este momento esa persona está más centrada en eso. La idea es que más adelante se empiece a trabajar con los recursos humanos. Queremos armar un equipo estable y reducir las tasas de rotación del personal porque nos damos cuenta que esto nos perjudica mucho, más que nada porque nunca se llega a formar un equipo que dure por mucho tiempo y porque invertimos tiempo y recursos en capacitarlos y luego se terminan yendo. A simple vista, el clima interno en este momento es muy bueno, los equipos de trabajo lo están haciendo muy bien y hasta salen juntos los fines de semana, se hicieron amigos.

Cuando decidieron crear el área de calidad y recursos humanos, ¿se planificó como se irían desarrollando cada una de las tareas? Es decir, cuando se logre “acomodar” todo el tema de calidad, ¿hay algún plan diseñado para desarrollar la función de administración de recursos humanos?

Creería que todavía no, a eso te lo va a poder decir bien quien está a cargo del área, pero estimo que todavía no hay un plan a seguir.

- ¿Con qué frecuencia utiliza el personal interno los medios de comunicación disponibles? ¿Se ha realizado una evaluación de satisfacción?

Evaluaciones no se realizaron, vamos sabiendo por sus comentarios. Lo que más se usa son los correos electrónicos, los teléfonos de línea fija y en algunos casos como el personal de ventas, tienen teléfonos celulares pagados por la empresa porque a veces trabajan fuera de la oficina. En el caso de que alguien llegara a proponer otra cosa, no tendríamos inconvenientes en implementarlo, pero hasta el momento los que usamos funcionan.

- ¿De qué manera toman en cuenta lo informal?

Valoramos todas las relaciones que se dan de manera informal porque vemos que une a la gente en los equipos y se trabaja en un ambiente más relajado, si bien exigimos que con los clientes se respeten todas las normas, si pueden llevarse bien y hablar de otras cosas, nos parece bien que lo hagan entre ellos.

- ¿Sobre qué bases se toman las decisiones de mejora continua? ¿Están motorizadas en función de productos o procesos?

Todo lo que tiene que ver con calidad y mejora continua siempre se basa en procesos, en los procesos de atención y servicio al cliente. No podemos hacer nada para mejorar el producto, porque representamos oficialmente una marca que se ocupa de eso. Nosotros no podemos hacerlo, claro que si remitimos información desde la postventa de los incidentes que tenemos en el producto para mantenerlos informados sobre eso y aportar aunque sea algo. Como decía nosotros nos concentramos en mejorar el servicio continuamente, ese es nuestro valor agregado, el de hacer que “la experiencia de compra” sea lo más positiva e inolvidable para cada uno de nuestros clientes. Y eso es lo que nos diferencia de otras marcas.

En el caso de las acciones para la mejora continua concretamente, tenemos por un lado, lo que la marca nos exige que hagamos de acuerdo a lo que ellos consideran que hay que hacer, y por otro lado, el trabajo que hace la responsable de calidad y recursos humanos, que están auditando día a día todos los procesos para ver en qué podemos seguir mejorando, para esto también le solicitamos la colaboración a todo el personal para que también hagan sus aportes.

Pero los empleados, ¿cuentan con un espacio para presentar sus aportes? ¿Existen reuniones pactadas con ellos para darles el lugar de participar?

Bueno en realidad no hay un tiempo ni lugar definido, cuando ellos tienen alguna observación que hacer, escriben un correo o hablan con el área de calidad.

Y consideras que si se definiera un espacio y un tiempo determinado para que lo hagan, ¿se promovería aún más la participación de ellos en estos asuntos?

Seguramente, el problema es que al tener todo el día atención al público, no podemos tomarnos ese tiempo para organizar reuniones frecuentes. Habría que analizar bien la forma de hacerlo

porque no creo que tampoco quieran quedarse fuera de su horario de trabajo con este fin. Es una tarea pendiente.

¿Cómo se generan las innovaciones? ¿Cómo se adoptan nuevos procedimientos y cómo se abandonan los viejos?

Como ya dije, innovaciones del producto no puede haber, pero si descubrimos que algún proceso de la atención al cliente se puede mejorar, se comunica a los jefes regionales de la marca para que nos den el ok para implementarlo. Ellos nos hacen auditorías externas constantemente, y además envían a *mystery shoppers* que si detectan algún procedimiento que está fuera de los estándares operacionales que ellos determinan, pueden castigarnos y no pagan primas por calidad, por eso en verdad tratamos de ajustarnos siempre a lo que ellos nos exigen.

¿Cómo se comunican los cambios al personal?

Necesitamos empezar a formalizar estas cosas. Estamos trabajando porque encontramos que la manera en que lo estamos haciendo no funciona en muchos casos. Es parte del trabajo que tendrá que desarrollar recursos humanos. Ahora parece todo un poco improvisado.

¿Cómo se informa la performance de los negocios y cómo se evalúa?

El negocio, en materia contable y financiera es muy simple, se evalúa si los números dan o no.

¿Los empleados cómo son motivados y cómo son retribuidos?

Queremos empleados motivados porque son los que trabajan con mayor eficiencia. Creemos que trabajar para la marca ya es importante, es una empresa multinacional de gran prestigio. Si te referís a retribuciones monetarias, las áreas de ventas tienen comisiones de venta, y el área de gestión, comisiones por patentamiento. Las demás áreas no cobran más que el sueldo ley.

¿Cómo se reconoce la iniciativa individual de los empleados?

No tenemos muchos casos de iniciativa personal.

¿Cómo se reconoce y se promueve la iniciativa grupal?

Tampoco se presentaron estos casos.

¿Cómo se promueve la responsabilidad?

Desde el principio se los concientiza que cada uno es responsable de lo que tiene que hacer y de ello depende el buen funcionamiento de toda la empresa. Es algo que necesitamos de cada uno de ellos y un requisito fundamental para que puedan permanecer en la empresa.

Entrevista 2: Responsable de Calidad y RR.HH.

Datos Personales

Sexo: Femenino

Edad: 29

Antigüedad en la empresa: 1

-Cuando necesitan contratar a un nuevo empleado para cubrir un puesto en la empresa, ¿qué proceso se lleva a cabo?

Contamos con el servicio de una consultora externa que lleva el proceso de selección científica adelante. Ellos tienen experiencia y conocen los lugares desde donde pueden llegar a convocar los mejores candidatos. Ellos publican los clasificados con lo que se necesita, reciben los CV, hacen el primer filtro y luego la primera entrevista. De esa selección pasan a reunirse una segunda vez con el dueño de la empresa, y a partir de ahí se toma una decisión.

¿Y cómo conocen el perfil del candidato que están buscando? ¿Cuentan con un manual de en el que esté plasmado el diseño de puestos?

No existe un manual de puestos, más bien lo que hay son unos bosquejos de qué es lo que necesitamos que la persona reúna como requisito para cubrirlo, se aprende de cada persona que va pasando, es como que se aprende del error. Hasta el momento se hace así pero la proyección a futuro es armar algo más formal.

Si no existe un manual de puestos, ¿cómo evalúan el desempeño del personal si no tienen un documento en el cual basarse para compararlo?

La evaluación del desempeño también se hace de manera informal, nos basamos en lo que observamos de cada persona y de los objetivos que se van cumpliendo, pero no se hace una evaluación utilizando algún método científico. Es otro de los asuntos pendientes del área.

¿Es decir que los salarios no se administran de acuerdo a las características del puesto, y en base al cumplimiento de los objetivos que se plantean para cada uno?

Todo en relación a liquidación de sueldos está tercerizado. Lo lleva adelante un estudio jurídico. Los sueldos se establecen de acuerdo a las categorías que se establecen por convenio colectivo de trabajo de SMATA que es el sindicato de mecánicos y afines del transporte automotor, los

incrementos salariales dependen sólo de las negociaciones que se logren en las paritarias. El sindicato tiene un alto grado de participación en la actividad, es un sindicato fuerte, una vez por mes visitan la empresa para ver si las condiciones de trabajo son las adecuadas, si los aumentos se están aplicando, etc. Tienen una buena relación con el dueño, pero también escuchan a los empleados.

Con respecto al desarrollo de los recursos humanos de la empresa, ¿realizan capacitaciones frecuentes? ¿Cómo detectan las necesidades de capacitación y cómo lo planifican?

Las capacitaciones que se realizan a los empleados no son iniciativas de la empresa directamente, sino que corresponde al Plan de Formación que determina la marca y que nosotros por ser un concesionario oficial, debemos cumplimentar. En general cada persona viaja entre dos y tres veces al año a Buenos Aires, al centro de formación de Peugeot a alguna capacitación determinada, ya sea a nivel operativo o gerencial. El cumplimiento de este plan es uno de los requisitos del sistema de calidad que exigen para pagarnos primas de calidad. Es muy positivo porque ellos entienden lo que los puestos en un concesionario necesitan.

La empresa se hace cargo de financiar los gastos para que ellos asistan a los cursos, pero no organizamos desde aquí otras capacitaciones.

Y cuando ingresa una persona nueva, ¿cómo se la recibe? Hay algún procedimiento definido para dar apoyo al ingreso? ¿Quién es el responsable de acompañar esta etapa?

Al ingresar alguien nuevo, por supuesto que yo soy la responsable de acompañarlo durante los primeros días. Toda la información que se le transmite tiene que ver con el conocimiento que se tiene de los puestos y de la experiencia. Pasan días completos con sus compañeros de área para entender el procedimiento y si tienen dudas o inquietudes me consultan. Se les da un panorama general de lo que la empresa tiene como objetivos a futuro, etc.

- ¿De quién dependen las acciones de comunicación interna?

Tratamos de que lo que se necesita comunicar pase primero por esta área para poder definir cuál es la mejor manera de hacerlo. Sin embargo, al no tener tampoco soportes definidos para cada tipo de comunicación a veces se desborda la situación y no se centralizan los mensajes. La idea es que sea esta el área responsable de eso.

- ¿A través de qué medios se difunden las acciones de comunicación interna? ¿Cómo trabajan el contenido? ¿La finalidad es informativa u operativa? ¿Se ajusta en función de las diferentes áreas dentro de la empresa?

Lo que más usamos en principio era la comunicación personal pero a medida que se van sumando empleados se hace difícil reunirlos todos para comunicarles algo. Por eso ahora estamos usando mucho el correo electrónico para comunicar ciertas cosas.

Informaciones hay de todo tipo, desde lo que la marca nos comunica desde la sede terminal, hasta cosas que van surgiendo en el día a día acá. Algunas áreas que no manejan el correo electrónico tanto, se intenta comunicarles personal o telefónicamente. Se va viendo de acuerdo a las características de cada área y al grado de conexión a una computadora de acuerdo a las tareas que realizan.

- De las herramientas implementadas, ¿se evalúan las ventajas y desventajas? ¿Se diseñan alternativas?

Sabemos que nos falta mucho camino para recorrer en este aspecto, estamos utilizando formas básicas y a nivel mundial se están utilizando nuevos medios que nosotros todavía no pudimos desarrollar. Medios que son más atractivos, interactivos y que pueden lograr mayor adhesión por parte de la gente, pero es un paso a paso, hay todavía cosas muy básicas que tenemos que cubrir para llegar a este punto. Hablo de las redes sociales.

- ¿Se realizan evaluaciones del clima interno? ¿Con qué objetivos? ¿Cómo se sistematiza la información?

No realizamos evaluaciones del clima interno. El área se está iniciando y como te dije, hay otras cosas más básicas que realizar antes de esto.

Cuando decidieron crear el área de calidad y recursos humanos, ¿se planificó como se irían desarrollando cada una de las tareas? Es decir, cuando se logre “acomodar” todo el tema de calidad, ¿hay algún plan diseñado para desarrollar la función de administración de recursos humanos?

De alguna manera sí, pero esto se va armando a medida que pasa el tiempo. Vamos cubriendo las necesidades básicas y atendiendo a lo nuevo.

- ¿De qué manera toman en cuenta lo informal?

Dejamos que la gente se relacione más allá de lo laboral. Creemos que es algo que los hace sentirse cómodos en el lugar de trabajo, aunque esto a veces nos complica las cosas a la hora de instaurar algunos criterios de trabajo más formales. Al haber mucha cohesión social entre sus miembros la resistencia a los cambios se hace aún más presente.

¿Cómo gestionan en el área de RR.HH las consultas y/o reclamos del personal? ¿Tienen algún mecanismo definido para esto, como por ejemplo reuniones con todo el quipo, buzón de sugerencias, etc.?

Estamos pensando de qué manera llevarlo a cabo, es importante para nosotros que ellos nos retroalimenten con sus apreciaciones y notamos que no está la costumbre instalada en la empresa para que se acerquen por iniciativa propia a hablar con nosotros. Ellos tienen en mente que nuestra área sólo entrega recibos de sueldo y controla el ausentismo, cuando en realidad hacemos muchas cosas más. Como la prioridad fue atender todo lo de calidad, todavía no tenemos una presencia fuerte como área de RR.HH.

- ¿El tema de la calidad y la mejora continua también se aplica para la administración de RR.HH en esta empresa?

Acá debemos aclarar algunas cosas. Primero, el sistema de gestión de la calidad que viene desde la marca, atiende sólo a lo que es atención al cliente externo, no plantea en absoluto estándares operacionales para que los concesionarios administren a sus empleados. Esto hace que la tendencia sea prestarles más atención a los clientes que comprar los autos, que a quienes participan de toda la experiencia de venta. Por lo tanto, esto queda en manos y a decisión de cada concesionario. Algunos tienen mayor desarrollo del área por encontrarse en otros puntos geográficos a los que ciertos conceptos de la administración llegan más rápido por ejemplo, el caso de Buenos Aires.

En el interior hay aún otra mentalidad y tiene que ver con restar importancia a cómo se gestiona el talento de una empresa y por supuesto existe resistencia a llevar algunas acciones que tienen como objetivo motivar e incentivar el personal en pos de mejorar todo el rendimiento de la empresa. De todas formas, esta es una empresa en la que los dueños entendieron la necesidad de poner a alguien que se ocupe de esto, pero luego de “ordenar” todo lo que tiene que ver con la calidad, así que vamos por buen camino.

¿Cómo se comunican los cambios al personal?

Básicamente se los comunica a través de los e-mails institucionales que cada uno maneja. Hasta ahora esto funciona muy bien.

12.3. Modelo de Cuestionario al Nivel Operativo

CUESTIONARIO PERSONAL OPERATIVO		
1. Sexo:	3. Antigüedad en la empresa:	CUESTIONARIO N°:
2. Edad:	4. Área a la que pertenece:	Sucursal:

A través de este estudio, nos proponemos conocer si nuestras prácticas comunicacionales y organizacionales son satisfactorias y qué sugerencias tiene usted para mejorarlas.

Tómese el tiempo necesario para responder el cuestionario completamente. Pinte de color amarillo la celda con la respuesta que considere correcta para cada afirmación.

Tenga en cuenta que esto no es un examen, su opinión –confidencial- es la única respuesta correcta.

Muchas gracias.

CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA:

1. Conozco la visión, misión, valores y objetivos de la empresa.

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	----------------	---------------	--------------------------

2. Entiendo de qué manera mi trabajo contribuye a cumplir con los objetivos de la empresa.

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	----------------	---------------	--------------------------

3. Conozco el organigrama de la empresa y qué hace cada persona en su puesto de trabajo.

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	----------------	---------------	--------------------------

4. Si necesito relacionarme con gente de otras áreas, conozco la persona que ocupa cada puesto específico.

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	----------------	---------------	--------------------------

PUESTO DE TRABAJO:

5. El trabajo en mi área está bien organizado.

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3.	4. De	5. Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	----	-------	--------------------------



		Indiferente	acuerdo	
--	--	-------------	---------	--

6. Conozco cuáles son mis funciones y responsabilidades, por lo tanto sé lo que se espera de mí.

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	-------------------	------------------	--------------------------

7. En mi área tenemos las cargas de trabajo bien repartidas.

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	-------------------	------------------	--------------------------

8. Recibo información de cómo me desempeño en mi puesto de trabajo.

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	-------------------	------------------	--------------------------

9. ¿A través de qué medios se comunica con Ud. el responsable del área? ¿Cuáles prefiere? ¿Sugeriría algún otro?

--

10. Encuentro el espacio para brindar ideas de mejora sobre la forma en que realizo mi trabajo o el de mis compañeros.

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	-------------------	------------------	--------------------------

DIRECCIÓN DEL ÁREA:

11. El/la responsable del área en que trabajo soluciona los problemas de manera eficaz.

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	-------------------	------------------	--------------------------

12. El/la responsable del área delega funciones de responsabilidad.

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	-------------------	------------------	--------------------------

13. El/la responsable toma decisiones con la participación del personal del área.

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	-------------------	------------------	--------------------------

14. El/la responsable me mantiene informado/a sobre los asuntos que afectan mi trabajo.

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	-------------------	------------------	--------------------------

15. Cuando las cosas están yendo mal, tengo la libertad de decírselo al responsable del área.

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	-------------------	------------------	--------------------------

AMBIENTE DE TRABAJO E INTERACCIÓN CON COMPAÑEROS:

16. La relación con los/as compañeros/as de trabajo es buena.

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	-------------------	------------------	--------------------------

17. Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas.

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	-------------------	------------------	--------------------------

18. Me siento parte de un equipo de trabajo.

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	-------------------	------------------	--------------------------

19. Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo.

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	-------------------	------------------	--------------------------

20. Dispongo de momentos de distensión para el intercambio informal con los/as compañeros/as en horario de trabajo.

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	-------------------	------------------	--------------------------

21. Comparto reuniones sociales con mis compañeros fuera del horario de trabajo

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	----------------	---------------	--------------------------

COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN:

22. La comunicación interna en el área funciona correctamente.

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	----------------	---------------	--------------------------

23. Me resulta fácil la comunicación con mi responsable.

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	----------------	---------------	--------------------------

24. La información que recibo de la empresa es (coloree todas las opciones que considere correctas):

1. Puntual	2. Suficiente	3. Pertinente	4. Clara	5. Útil
------------	---------------	---------------	----------	---------

25. La información que recibo del responsable del área es (coloree todas las opciones que considere correctas):

1. Puntual	2. Suficiente	3. Pertinente	4. Clara	5. Útil
------------	---------------	---------------	----------	---------

26. Tenemos una adecuada coordinación del trabajo con las demás áreas de la empresa.

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	----------------	---------------	--------------------------

27. Conozco cuáles son los medios de comunicación disponibles para relacionarme con otras personas.

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
* Enumere los medios disponibles:				
* Enumere los que Ud. utiliza habitualmente:				

CONDICIONES AMBIENTALES Y DE INFRAESTRUCTURA:

28. Las condiciones de trabajo de mi área son seguras (no representan riesgos para la salud).

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	-------------------	------------------	--------------------------

29. Las condiciones ambientales del área (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación, etc.) facilitan mi actividad diaria.

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	-------------------	------------------	--------------------------

30. Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo.

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	-------------------	------------------	--------------------------

FORMACIÓN:

31. Recibo la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo.

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	-------------------	------------------	--------------------------

32. Los cursos del Plan de Formación son útiles para el desempeño de mi puesto de trabajo.

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	-------------------	------------------	--------------------------

RECURSOS HUMANOS:

33. Tengo conocimiento de la existencia de un área dedicada a la Administración de RR.HH.

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	-------------------	------------------	--------------------------

34. Los miembros del área de RR.HH siempre están disponibles cuando necesito realizar alguna consulta.

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	-------------------	------------------	--------------------------

35. Recibo información constante desde el área de RR.HH.

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	-------------------	------------------	--------------------------

* Enumere los motivos por los que recurre al área de RR.HH:

IMPLICACIÓN EN LA MEJORA:

36. Entre los objetivos de mi área, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que prestamos.

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	-------------------	------------------	--------------------------

37. El/la responsable de mi área pone en marcha iniciativas de mejora.

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	-------------------	------------------	--------------------------

38. Estoy informado acerca de la forma en que mi trabajo puede contribuir con los procesos de mejora continua.

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	-------------------	------------------	--------------------------

MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO:

39. Estoy motivado/a para realizar mi trabajo.

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	-------------------	------------------	--------------------------

40. Siento que con mi desempeño puedo contribuir al éxito de la organización.

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	-------------------	------------------	--------------------------

41. Cuando introduzco una mejora en mi trabajo recibo un reconocimiento especial.

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	-------------------	------------------	--------------------------

42. En general, las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc) son satisfactorias.

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3.	4. De	5. Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	----	-------	--------------------------



		Indiferente	acuerdo	
--	--	-------------	---------	--

Sugerencias:

--

12.4. Modelo de Cuestionario de Satisfacción en Comunicación

INTRODUCCIÓN

Muchos de nosotros asumimos que la calidad y la cantidad de información en nuestros trabajos contribuyen a nuestra satisfacción y productividad. A través de este estudio esperamos encontrar si nuestras prácticas comunicacionales son satisfactorias y qué sugerencias tiene Ud. para mejorarlas.

Tómese el tiempo necesario para responder la encuesta completamente. Ud. tendrá hasta 30 minutos de tiempo. Sus respuestas son completamente confidenciales, entonces sea tan sincero como lo desee.

Esto no es un examen, su opinión es la única respuesta correcta.

No escriba su nombre, nosotros no seamos saber quién es.

Muchas gracias, ya puede empezar.

1. ¿Qué tan satisfecho está Ud. con su trabajo?

1. Muy Insatisfecho.
2. Insatisfecho.
3. Algo Insatisfecho.
4. Indiferente.
5. Algo Satisfecho.
6. Satisfecho.
7. Muy satisfecho.

2. ¿Qué ha pasado con su nivel de satisfacción en los últimos 6 meses? (Marque una):

1. Sigue Igual.
2. Aumentó.
3. Disminuyó.

3. Si la comunicación asociada con su trabajo puede cambiar de alguna forma para que Ud. esté más satisfecho, por favor, indique cómo:

A. En la lista que se muestra a continuación hay muchos tipos de información comúnmente asociada con el trabajo de una persona. Por favor, indique qué tan satisfecho está Ud. con la cantidad o calidad de cada tipo de información haciendo un círculo con el número apropiado de la derecha.

	Muy Satisfecho	Satisfecho	Algo Satisfecho	Indiferente	Algo Insatisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
4. Información sobre mi progreso en el trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
5. Noticias personales.	1	2	3	4	5	6	7
6. Información sobre las metas y políticas de la organización.	1	2	3	4	5	6	7
7. Información sobre cómo mi trabajo se compara con otros.	1	2	3	4	5	6	7
8. Información sobre cómo estoy siendo evaluado.	1	2	3	4	5	6	7
9. Reconocimiento de mis esfuerzos.	1	2	3	4	5	6	7
10. Información sobre metas y políticas del área.	1	2	3	4	5	6	7
11. Información sobre los requerimientos de mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
12. Información sobre las acciones gubernamentales que afectan a la organización.	1	2	3	4	5	6	7
13. Información de la relación con los sindicatos.	1	2	3	4	5	6	7
14. Informes de los problemas que se dan en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
15. Información sobre el pago y beneficio de los empleados.	1	2	3	4	5	6	7

16. Información sobre las ganancias de la organización y su estado financiero.	1	2	3	4	5	6	7
17. Información sobre los logros y fallas de la organización.	1	2	3	4	5	6	7

B. Por favor, indique qué tan satisfecho está Ud. con lo siguiente (Haga un círculo en el número apropiado a la derecha).

Hasta qué punto....	Muy Satisfecho	Satisfecho	Algo Satisfecho	Indiferente	Algo Insatisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
18. Mis superiores entienden los problemas que tienen sus subordinados.	1	2	3	4	5	6	7
19. La comunicación en la organización motiva y estimula un entusiasmo para lograr las metas.	1	2	3	4	5	6	7
20. Mi superior me escucha y me presta atención.	1	2	3	4	5	6	7
21. La gente en mi oficina tiene grandes habilidades como comunicadores.	1	2	3	4	5	6	7
22. Mi superior ofrece una guía para resolver problemas de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
23. La comunicación de la organización me hace identificarme o sentirme una parte vital de ella.	1	2	3	4	5	6	7
24. Las publicaciones de la organización son interesantes y de ayuda.	1	2	3	4	5	6	7
25. Mi superior confía en mí.	1	2	3	4	5	6	7
26. Recibo información relacionada con mi trabajo a tiempo.	1	2	3	4	5	6	7
27. Los conflictos son resueltos apropiadamente a través de los canales correspondientes.	1	2	3	4	5	6	7
28. La información informal está activa en nuestra organización.	1	2	3	4	5	6	7
29. Mi superior está abierto a las ideas.	1	2	3	4	5	6	7
30. La comunicación horizontal con otros empleados se da libremente.	1	2	3	4	5	6	7
31. Las prácticas comunicacionales son adaptables en emergencias.	1	2	3	4	5	6	7
32. Mi grupo de trabajo es compatible.	1	2	3	4	5	6	7

33. Nuestras reuniones están bien organizadas.	1	2	3	4	5	6	7
34. La cantidad de supervisión que se da es la correcta.	1	2	3	4	5	6	7
35. Directivas escritas y reportes, son claros y concisos.	1	2	3	4	5	6	7
36. Las actitudes de comunicación ascendente en la organización son básicamente saludables.	1	2	3	4	5	6	7
37. La comunicación informal es activa y ocurre.	1	2	3	4	5	6	7
38. La cantidad de comunicación en la organización es la correcta.	1	2	3	4	5	6	7

C. Por favor diga cómo se siente sobre la productividad de su trabajo respondiendo las tres preguntas siguientes:

39. ¿Cómo clasificaría su productividad en el trabajo?

1. Muy baja.
2. Baja.
3. Algo más baja que la mayoría.
4. Promedio.
5. Algo más alta que la mayoría.
6. Alta.
7. Muy alta.

40. ¿Qué ha pasado con su productividad en los últimos 6 meses?

4. Se mantuvo igual.
5. Aumentó.
6. Disminuyó.

41. Si la comunicación asociada con su trabajo puede cambiar en algo para mejorar su productividad, diga cómo:

D. Responda lo siguiente sólo si Ud. es un directivo o supervisor. Indique su satisfacción con lo siguiente:

Hasta qué punto....	Muy Satisfecho	Satisfecho	Algo Satisfecho	Indiferente	Algo Insatisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
42. Mis supervisores responden a la comunicación ascendente	1	2	3	4	5	6	7
43. Mis subordinados se anticipan a mis necesidades de información.	1	2	3	4	5	6	7
44. Tengo una comunicación sobrecargada.	1	2	3	4	5	6	7
45. Mis subordinados son receptivos a la evaluación, sugerencias y críticas.	1	2	3	4	5	6	7
46. Mis subordinados se sienten dispuestos a iniciar una comunicación ascendente.	1	2	3	4	5	6	7

12.5. Modelo de Interpretación de la información, categorizando los ítems según los siguientes factores:

Factor	Ítems				
Perspectiva Corporativa	6	12	13	16	17
Retroalimentación Personal	7	8	9	14	18
Integración Organizacional	4	5	10	11	15
Relación con el Supervisor	20	22	25	29	34
Clima de Comunicación	19	21	23	26	27
Comunicación Horizontal	28	30	31	32	37
Calidad de los medios	24	33	35	36	38
Relación con Subordinados	42	43	44	45	46