



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

**Facultad de Ciencias de la Administración**

**PROYECTO DE GRADO**

**“GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA  
EN EL CENTRO SMT DE LA CIIECA”**

**Carrera:** Licenciatura en Recursos Humanos

**Tutora:** Prof. Lic. Marcela Rodríguez

**Alumna:** Martha Isabel Giménez

## **CAPÍTULO I: PROTOCOLAR**

### **Dedicatoria**

A mi madre, por el amor a la lectura que supo transmitirnos.

A mi padre, ejemplo del esfuerzo y el trabajo.

A mi esposo, Daniel, sin cuyo apoyo mi estudio hubiera sido imposible.

A mis hijas, Marcela y Cecilia, por ser las alas que siempre me ayudaron a volar.

A mis nietos, Agustina y Tomás, por su ternura.

### **Agradecimientos**

Agradezco especialmente a Marcela, mi tutora, quien siempre me dio ánimos para continuar. Así también, a todos y cada uno de los integrantes del Centro SMT quienes me permitieron ingresar a su mundo para comprender cómo se relacionan, cuáles son sus esperanzas y cómo trabajan día a día construyendo el futuro.



## Índice

CAPÍTULO I: PROTOCOLAR.....	2
Dedicatoria .....	2
Agradecimientos.....	2
Índice.....	4
Resumen .....	7
CAPÍTULO II: INTRODUCCIÓN.....	8
a) Introducción .....	8
b) Alcance del trabajo .....	8
c) Marco contextual .....	9
1. Historia del Centro SMT de la CIIECCA.....	9
2. Objetivo del Centro SMT .....	10
3. Organización interna .....	10
4. Servicios.....	11
5. Recursos Humanos.....	11
6. Clientes .....	12
d) Pre-diagnóstico.....	12
1. Gestión de la comunicación – Dimensión institucional.....	12
2. Gestión de la comunicación – Dimensión cultural.....	13
3. Gestión de la comunicación – Dimensión integración psicosocial .....	14
e) Definición del problema .....	15
f) Justificación del problema.....	15
CAPÍTULO III: DESARROLLO .....	16
a) Objetivos de tipo General y Específicos del Proyecto de Grado.....	16
b) Marco teórico .....	16
c) Marco metodológico .....	37
CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO Y RESULTADOS .....	39
1. Recolección y análisis de datos.....	39
1.1 Recolección de datos cuantitativos: Encuestas .....	41
1.1.1 Sujetos y procedimiento .....	42
1.1.2 Muestra.....	44

1.1.3	Análisis de los resultados obtenidos .....	45
1.1.4	Conclusiones de las encuestas .....	82
1.2	Recolección de datos cualitativos .....	84
1.2.1	Entrevistas.....	84
1.2.2	Observaciones .....	97
1.2.3	Revisión de documentos, registros, materiales y artefactos.....	104
1.2.4	Técnica Proyectiva: dibujando la comunicación .....	104
2.	Matriz DAFO .....	109
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES .....		113
CAPÍTULO VI: PROPUESTA.....		116
Plan Estratégico de Comunicación Interna.....		118
a)	Objetivo general .....	118
b)	Objetivos específicos .....	118
c)	Fases de implementación .....	119
d)	Actores implicados en el Plan y nivel de implicación.....	124
e)	Evaluación del Plan de Comunicación Interna .....	125
CAPÍTULO VII: RECOMENDACIONES.....		128
CAPÍTULO VIII: BIBLIOGRAFÍA .....		129
CAPÍTULO IX: ANEXOS .....		131
ANEXO I .....		131
MODELOS DE ENCUESTAS.....		131
Modelo de encuesta a los miembros de la Comisión Directiva .....		131
Modelo de encuesta a los mandos medios del Centro SMT .....		133
Modelo de encuesta a los empleados del Centro SMT .....		135
ANEXO II .....		138
ENCUESTAS: TABLAS DE REFERENCIAS ABSOLUTAS Y RELATIVAS .....		138
↕	Dimensión Institucional .....	138
↕	Dimensión cultural .....	140
↕	Dimensión Integración Psicosocial .....	146
ANEXO III .....		151
MODELO DE ENTREVISTA PRELIMINAR .....		151

ANEXO IV.....	154
TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS.....	154
ANEXO V.....	178
MODELO DE GUÍA DE OBSERVACIÓN.....	178
ANEXO VI.....	179
GRÁFICOS DE LAS OBSERVACIONES .....	179
ANEXO VII.....	185
MODELO DE ENCUESTA DE CLIMA LABORAL .....	185

## Resumen

*“Nadie nace hecho. Nos vamos haciendo poco a poco, en la práctica social en la que tomamos parte”<sup>1</sup>*

Entendiendo a la comunicación como un proceso de interacción en el cual se representan información, ideas, actitudes y emociones que se influyen mutuamente, se analizó la gestión de la comunicación interna en el Centro de Servicios Tecnológicos y de Manufactura SMT (Centro SMT) de la Cámara de Industrias Electrónicas, Informáticas y de Comunicaciones del Centro de Argentina (CIIECCA), con el objetivo de proponer un plan estratégico de comunicación interna que considerara las mediaciones existentes entre las dimensiones institucional, cultural y de integración psicosocial.

La muestra estuvo constituida por 27 sujetos, los miembros de la Comisión Directiva, el Coordinador General del Centro SMT, mandos medios y colaboradores.

Desde el enfoque de intervención acción se realizó el pre-diagnóstico y se construyó en forma conjunta la demanda concreta, para proceder luego a la recolección de datos empíricos, realizando una investigación que, orientada por el marco teórico conceptual, posibilitara tener una visión global de la situación comunicativa existente. Se realizaron entrevistas a directivos y empleados de la organización, para definir con mayor precisión el problema y formular hipótesis provisorias de mejora de los modos de comunicación actuales. En la etapa de elaboración del diagnóstico las entrevistas se complementaron con observaciones no participantes de los procesos de trabajo, diálogos y encuestas a los trabajadores, integrándose así métodos de recolección de datos mixtos, cuantitativos y cualitativos, para generar una visión múltiple y enriquecedora al asociarse los datos recolectados mediante las diferentes técnicas. Finalmente se sintetizó la información recolectada mediante una matriz DAFO, identificándose los factores de éxito y de riesgo que servirán para construir la estrategia de cambio.

La propuesta de intervención se compartió con los responsables del Centro SMT para que la valoraran y emitieran su opinión sobre las posibilidades de implementación. Asimismo, se definieron los criterios de evaluación que, en caso de implementarse, permitieran verificar si se alcanzaron los objetivos planteados.

---

<sup>1</sup> Freire P., *Política y Educación*, Pág. 88, Siglo XX Editores, 2001.

## **CAPÍTULO II: INTRODUCCIÓN**

### **a) Introducción**

Ha llegado la etapa final de mi carrera y tengo, a través de la realización de este proyecto de grado, la oportunidad de compartir los conocimientos adquiridos y de continuar aprendiendo.

Una vez aceptada la propuesta de realizar el proyecto en el Centro SMT de la CIIECCA y habiendo finalizado el pre-diagnóstico de su situación actual, mi trabajo se centró en el análisis de la gestión de la comunicación interna, esencial para el funcionamiento de toda organización y el desarrollo pleno de sus recursos humanos. El pre-diagnóstico puso de manifiesto inconvenientes relacionados con la existencia de un sistema de comunicación inadecuado que no permitía la plena participación del personal en los temas que los incumbía, con escasa retroalimentación sobre el trabajo cotidiano, vislumbrándose la necesidad de construir confianza.

Ha sido muy importante para mí tener la oportunidad de realizar este proyecto de grado y brindar las herramientas que aprendí en mi proceso educativo en el I.U.A., las que me permitieron realizar una propuesta concreta de implementación de un plan de comunicación estratégico que coadyuve a dinamizar sus procesos, promoviendo la participación, la integración y la armonía en la convivencia cotidiana.

Para el Centro SMT, por su parte, acercarse a conocer su realidad le permitió comprender la importancia de la gestión de sus recursos humanos y la necesidad de mejorar su sistema comunicacional, como camino para lograr acuerdos que posibilitaran el logro de los objetivos compartidos y así, el crecimiento personal de sus empleados y el organizacional en su conjunto.

### **b) Alcance del trabajo**

El proyecto se desarrolló desde el modelo de intervención, abordando la temática de la gestión de la comunicación interna a través de un estudio de tipo proyectivo, ya que el breve tiempo de inmersión en la realidad organizacional imposibilita ver los resultados en profundidad, tanto a mediano como a largo plazo. El estudio descriptivo permitió analizar y describir el sistema de comunicación existente y, mediante el diagnóstico de la situación, proponer la implementación de un Plan Estratégico de Comunicación Interno. Se explicitaron recomendaciones a

considerar y las posibles maneras de evaluar los resultados, en caso de que la organización acceda a llevar adelante la intervención propuesta.

### c) Marco contextual

#### 1. Historia del Centro SMT de la CIECCA

El Centro SMT es una organización civil, sin fines de lucro, que funciona como un órgano dependiente de la CIECCA.

La dinámica de la cadena electrónica de Córdoba hizo posible el desarrollo de acuerdos de cooperación para mejorar la competitividad y productividad de las empresas del centro de Argentina. Una de estas acciones colectivas, de asociatividad, fue la creación del Centro SMT, con el apoyo del Programa de Cadenas Productivas ejecutado por la Agencia para el Desarrollo Económico de la ciudad de Córdoba (ADEC) y el Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR).

El Centro inició sus actividades en el año 2007 realizando la colocación y soldadura de componentes electrónicos con tecnología de montaje superficial, incorporando recientemente el proceso de inserción manual, como complemento de sus actividades de asistencia a la industria.

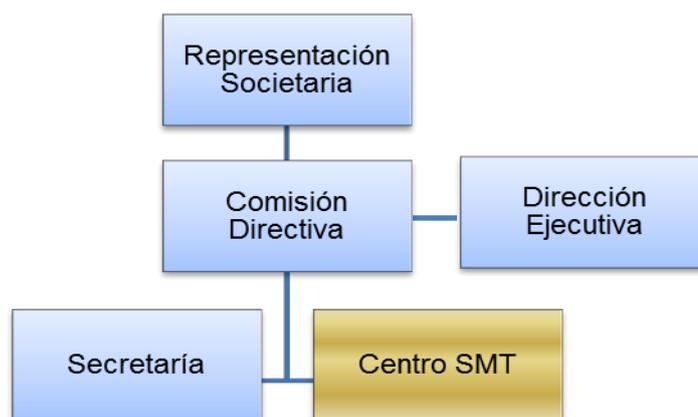
La CIECCA es una cámara empresaria que inició sus actividades en Córdoba en el mes de noviembre de 1999, como una entidad civil sin fines de lucro. Su objetivo es estimular el desarrollo, la productividad y la competitividad de sus asociados, aplicando estrategias de gestión, logística, información y comunicación. Realiza gestiones ante autoridades públicas y organismos privados para beneficios de la industria electrónica y de sus asociados, y promueve el perfeccionamiento de las relaciones laborales, la elevación del nivel técnico-cultural de su personal y la colaboración en la solución de eventuales conflictos.

El domicilio actual de la CIECCA y del Centro SMT es Abad e Illana 35, en la ciudad de Córdoba, República Argentina. Su página Web<sup>2</sup> posee un espacio especial donde se comparte información sobre el Centro SMT y se dan los fundamentos de su creación<sup>3</sup>, sin que se especifiquen su misión, visión o

<sup>2</sup> [www.ciecca.org.ar](http://www.ciecca.org.ar)

<sup>3</sup> <http://ciecca.org.ar/servicios/cst-y-smt/>

valores de manera específica. La estructura organizativa de la CIIECCA muestra como una unidad independiente al Centro SMT, fruto de un proyecto asociativo de 20 socios de la CIIECCA que realizaron aportes, en diferente proporción, para su formación. Esos aportes se utilizaron como fondos de contraparte para el préstamo solicitado al FONTAR, existiendo el compromiso de reintegro a través de servicios.



**FIGURA 1**

Estructura organizativa de la CIIECCA

Fuente: Elaboración propia

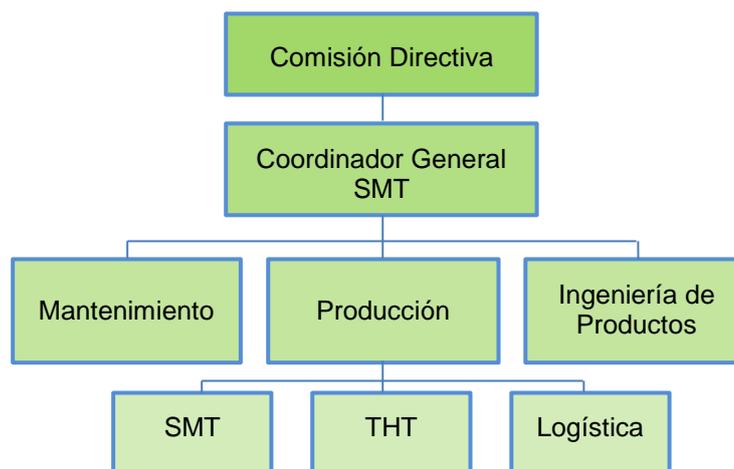
## 2. Objetivo del Centro SMT

En el reglamento operativo y de compromiso de los socios del Centro SMT se remarca que el objetivo de su constitución es proveer servicios para la migración tecnológica, el diseño y la producción bajo estrictos estándares de calidad con tecnologías SMT, bajo formas sustentables y manteniendo costos iguales o menores a los de mercado.

## 3. Organización interna

Se autodefine como una unidad de servicios sin fines de lucro que posibilitará que la CIIECCA alcance el objetivo de proveer servicios técnicos y de manufactura a costos inferiores a los de mercado. Funciona como unidad de negocios diferenciada, con administración descentralizada y gestión presupuestaria independiente. Está presidido por una Comisión Directiva integrada por 6 miembros, representantes de los socios aportantes, y cuenta con un Coordinador Técnico que se ocupa de su gerenciamiento. A fines de agosto de 2013 se anunció la expansión del Centro SMT, a través de la

incorporación de nuevas máquinas y la implementación de una línea de montaje manual, dentro del marco de un proyecto de ampliación apoyado por FONTAR, aún sin finalizar. Por esto, el organigrama que se presenta a continuación aún está sin la aprobación de la Comisión Directiva y representa la organización que el Coordinador General -recientemente designado- pretende implementar, si bien en el momento de realizar el pre-diagnóstico las áreas aún no estaban plenamente configuradas.



**FIGURA 2**

Organigrama propuesto para el Centro SMT.

Fuente: Elaboración propia.

#### **4. Servicios**

El Centro SMT realiza una actividad de alto nivel tecnológico –el montaje superficial de componentes electrónicos (SMT por sus siglas en inglés Surface Mountage Technology). Sus principales servicios son la capacitación al personal de las empresas socias de la CIIECCA, la asistencia técnica y la provisión del servicio de manufactura para empresas asociadas y terceros.

#### **5. Recursos Humanos**

En la actualidad el Centro SMT cuenta con 27 empleados. El 83% son mujeres y el 17% restante, varones. Casi el 63% del personal trabaja en el proceso de inserción manual, un 30% en el de montaje superficial y un 7% realiza actividades relacionadas con administración y compras. El proceso de Inserción Manual es llevado adelante íntegramente por mujeres, ya que el trabajo que allí se realiza requiere minuciosidad y manipulación de componentes pequeños.

## 6. Clientes

Los clientes o beneficiarios de la actividad del Centro SMT son empresas del rubro de la informática, electrónica y comunicaciones que, en calidad de socios de la CIIECCA –activos, honorarios o adherentes- solicitan el servicio de montaje superficial y/o demás servicios que se prestan.

### d) Pre-diagnóstico

Desde el enfoque de la intervención-acción, se realizó un primer acercamiento a la realidad organizacional que permitió elaborar un pre-diagnóstico. Se realizaron entrevistas abiertas a sus directivos para identificar posibles problemas, determinar oportunidades o amenazas y detectar necesidades.

Se indagó sobre los modos y medios de comunicación, sus procesos productivos, la organización interna. Las entrevistas aportaron información valiosa sobre la situación comunicacional del Centro tal como la percibían sus responsables, poniendo en evidencia los principales problemas que afectaban el clima laboral y cómo las debilidades comunicacionales estaban perjudicando la consecución de objetivos y las relaciones en los diferentes niveles.

De esta manera, con la participación de los directivos fue posible contextualizar el problema, detectar hipótesis provisorias de mejora y construir en conjunto un plan de trabajo que, considerando sus propias capacidades, fuera posible de aplicar. Posteriormente, la propuesta fue presentada para su aprobación a la Comisión Directiva, solicitándose en esa oportunidad la autorización para comenzar con la recolección de datos empíricos.

Los problemas detectados en las entrevistas, agrupados en las siguientes tres dimensiones relevantes, fueron:

#### 1. Gestión de la comunicación – Dimensión institucional

- ◆ Existen tensiones entre los miembros de la Comisión Directiva, desacuerdos sobre los objetivos estratégicos del Centro, lo que repercute en los colaboradores que no tienen claridad sobre su futuro.
- ◆ La misión, visión y objetivos del Centro no se comunican al interior de la organización.
- ◆ La planificación la realiza la Comisión Directiva, sin participación de los mandos medios ni los colaboradores.

- ◆ Los empleados no valoran los servicios que realiza el Centro, ya que no cuentan con información sobre el destino de su tarea.

## 2. Gestión de la comunicación – Dimensión cultural

- ◆ No hay un área de Recursos Humanos ni personal formado en esta disciplina.
- ◆ La Comisión Directiva no informa sobre los cambios estructurales a realizar. No se comunicó a los colaboradores la decisión de nombrar al Coordinador General, sólo se lo presentó al ponerlo en funciones.
- ◆ El personal se ha incrementado en los últimos meses de manera abrupta, sin que se hayan analizado en profundidad las competencias requeridas para los nuevos puestos.
- ◆ Los mandos medios del Centro no tienen delegada autoridad que les permita asumir riesgos, sino que deben consultar con la Comisión Directiva todo cambio que deseen implementar. No siempre reciben respuesta sobre las propuestas que realizan.
- ◆ Al interior de la Comisión Directiva existen discrepancias sobre la oportunidad de la contratación del Coordinador General y el perfil profesional del contratado.
- ◆ La disconformidad con el nombramiento del Coordinador General ha motivado que personas con experiencia y capacitación renunciaran, tomaran vacaciones inesperadas o no prestaran la colaboración necesaria para que éste pudiera interiorizarse de los problemas que tiene la organización.
- ◆ Los roles y funciones no están claramente definidos, provocando incertidumbre sobre quién toma las decisiones y a quién es preciso recurrir cuando se tienen dudas sobre la tarea. Los mismos mandos medios consideran que tienen bajo poder de decisión.
- ◆ No existen descripciones de puestos ni análisis de los perfiles requeridos para cubrirlos. En los legajos del personal no existe información sobre los estudios formales realizados por los empleados, las capacitaciones o entrenamientos efectuados, ni las experiencias laborales previas. Sólo constan datos personales y lugares previos de trabajo.

- ◆ Al no existir “un solo dueño”, los miembros de la Comisión Directiva emiten órdenes contradictorias. Esto crea desorientación e incertidumbre sobre cuál acatar y a quién corresponde decidirlo.
- ◆ No existe un reglamento interno para el personal que haya sido comunicado ni se informa sobre los deberes y derechos de los trabajadores, entorpeciendo las relaciones laborales.

### 3. Gestión de la comunicación – Dimensión integración psicosocial

- ◆ No cuentan con dispositivos comunicacionales para difundir información que involucre a todo el personal.
- ◆ No existen instrumentos institucionalizados para que el personal pueda manifestarse libremente sobre los problemas en su ámbito de trabajo, afectando la comunicación ascendente, acrecentando los rumores y las inferencias sobre los hechos cotidianos.
- ◆ No es habitual dar retroalimentación a los colaboradores.
- ◆ No se da inducción a los nuevos empleados quienes ingresan desconociendo la actividad que realiza el Centro, generándoles confusión y dificultando su correcta inserción en el grupo y área de trabajo.
- ◆ Los empleados manifiestan disconformidad por sus retribuciones salariales, a las que consideran inequitativas porque no se tienen en cuenta la experiencia, la capacidad ni los conocimientos. Todos ingresaron en el escalón más bajo de la estructura salarial, lo que se refleja en una pirámide salarial achatada, que no alienta a los trabajadores a superarse, aprender otras tareas o asumir mayores responsabilidades.
- ◆ La capacitación del personal no se planifica, ni se realiza un relevamiento previo de necesidades. Tampoco se evalúa, en caso de realizarse, si resultó eficaz ni su incidencia en el desempeño de las tareas del puesto.
- ◆ Se está trabajando en tres turnos diarios fijos, no rotativos. Esto afecta el equilibrio entre la vida personal y laboral de los empleados, especialmente de aquellos que trabajan en el turno noche.

Al analizar estas problemáticas se llegó a la conclusión de la necesidad de lograr un cambio en la comunicación interna que posibilitara alcanzar mejoras. Algunas podrán ser inmediatas y visibles, otras se lograrán con mayor tiempo,

esfuerzo y recursos. Lo importante es que se tome conciencia de la necesidad de crear un clima laboral adecuado, en el que circule la información necesaria para alcanzar las metas del Centro y que brinde satisfacción y sentido de pertenencia a quienes trabajan en él.

**e) Definición del problema**

Actualmente el Centro SMT cuenta con un sistema de comunicación inadecuado que no permite que la información fluya en todos los sentidos y niveles. Esta situación genera insatisfacción, incertidumbre y poco compromiso por parte de los colaboradores, lo que se traduce en un escaso sentido de pertenencia y en un clima laboral que no favorece el logro de los objetivos institucionales.

**f) Justificación del problema**

Se considera que una manera efectiva de aproximarse a una solución al problema planteado es revalorizar la importancia de la comunicación, entendida como eje estratégico en torno al cual gira la dinámica organizacional.

La realización de este proyecto de grado se orientó a detectar necesidades, fortalecer los lazos existentes y proponer opciones de mejora en la comunicación interna, mediante la introducción de herramientas que la promovieran y favorecieran. Se buscó involucrar a todos los miembros en la creación y mantenimiento de dispositivos de comunicación que les permitieran canalizar sus inquietudes, planificar el trabajo conjunto y compartir información, con lo que se intentó fomentar el compromiso y la motivación.

Se espera que estas acciones traigan beneficios a los empleados, a la Comisión Directiva y a los responsables del Centro, ya que se reforzará la identidad, mediante la explicitación de una visión compartida, mejorando el flujo comunicacional, favoreciendo la participación y la aceptación de responsabilidades, así como el reconocimiento de esfuerzos y capacidades.

### **CAPÍTULO III: DESARROLLO**

#### **a) Objetivos de tipo General y Específicos del Proyecto de Grado**

##### **Objetivo General**

Conocer el actual sistema de comunicación interna para proponer acciones de mejora que favorezcan la planificación y coordinación de actividades en la organización en su conjunto y entre las distintas áreas, promoviendo el sentido de pertenencia de los colaboradores.

##### **Objetivos Específicos**

- ◆ Describir y analizar las formas existentes de comunicación interna, tanto formales como informales y las herramientas comunicacionales utilizadas para proponer mejoras y lograr así alcanzar los objetivos organizacionales.
- ◆ Analizar fortalezas y debilidades de la comunicación existente y su integración a la cultura organizacional, para resaltar la importancia de mantener coherencia entre el decir y el hacer institucional.
- ◆ Identificar las barreras que dificultan la comunicación entre las áreas para encontrar maneras de superarlas.
- ◆ Proponer la creación de herramientas comunicacionales que faciliten el intercambio de información, el diálogo entre las distintas áreas y la participación de los empleados.

#### **b) Marco teórico**

La Teoría de la Comunicación pretende ser el marco teórico de todas las técnicas comunicativas, desenvolviéndose como ciencia en proceso de desarrollo. Su objeto formal de análisis son las condiciones y efectos sociales, psicológicos y lingüísticos de la interacción por intercambio de mensajes. Comparte con la sociología, la psicología y la lingüística los objetos materiales de análisis: los comportamientos humanos. La propia práctica de cada ciencia y la propia técnica comunicacional se benefician de los resultados, falsaciones y pruebas de las demás. Las interacciones comunicativas conforman la estructura de relaciones y permite la cohesión de posiciones y funciones asignadas a individuos y grupos, pudiendo ser

estudiadas como un sistema en cuyo comportamiento sus componentes facilitan tanto la interacción social como la interpersonal<sup>4</sup>.

El hombre participa de lo grupal desde que nace ya que todas las necesidades humanas se satisfacen socialmente. Se educa, internaliza hábitos, normas y valores, aprende habilidades y destrezas, toma decisiones, trabaja. Interactúa con sus semejantes para conseguir objetivos que no puede lograr individualmente y, mediante el trabajo con otros, crece, desarrolla sus potencialidades, se transforma a sí mismo y al medio que lo rodea. Esas interacciones se dan en el seno de las organizaciones, siendo la organización “un sistema abierto y complejo en interacción con el medio, que trata de alcanzar metas y realizar tareas a muchos niveles y en grados diversos de complejidad, evolucionando y desarrollándose a medida que la interacción con un medio cambiante determina nuevas adaptaciones internas”<sup>5</sup>.

La organización, como “sistema de actividades conscientemente coordinadas”<sup>6</sup> requiere al menos dos personas, cuya cooperación recíproca es esencial para su existencia. Supone comunicación y la acción conjunta bajo ciertas reglas y cumpliendo diferentes roles. Como sistema socio-técnico integrado, opera en un contexto con el que mantiene relaciones de intercambio y pueden reconocerse cinco subsistemas: el psicosocial, el tecnológico, la estructura, el gerencial y el de fines y objetivos, que están en permanente interacción y afectan el comportamiento de las personas y grupos, repercutiendo unos en otros y siendo influenciados por el entorno<sup>7</sup>.

Al interactuar, las personas transmiten expectativas, aspiraciones, conocimientos, opiniones, sentimientos y valores. Es en este interactuar que la comunicación adquiere relevancia, siendo “una actividad consustancial a la vida de la organización”<sup>8</sup>, ya que como sistema abierto de interacciones permite que se pongan en común, se compartan. La comunicación es así “una espiral ascendente que entrega y recibe, proporciona y obtiene, imprime cambios y los vive, crece como

<sup>4</sup> Piñuel Raigada, J. L. *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, Ed. Síntesis, España, 1997.

<sup>5</sup> Schein, Edgar. *Psicología de la organización*, Ed. Prentice Hall, México, 1982

<sup>6</sup> Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*, 5° Edición, Ed. McGraw Hill, Colombia, 2000.

<sup>7</sup> Carola, Néstor. *La organización como sistema socio-técnico estructurado. Un enfoque conceptual para operar con organizaciones*.

<sup>8</sup> Piñuel Raigada, J. L. *Ibidem*.

un fluido proceso integrador y organizador de las capacidades y potencialidades humanas”<sup>9</sup>.

Es preciso ubicar la reflexión sobre la comunicación en un marco holístico, como fundamento de toda la actividad organizacional. Implica tanto intercambio de información como de significado y facilita cuatro funciones básicas: sirve para controlar el comportamiento de los empleados, propicia la motivación al esclarecer a cada uno lo que debe hacer, permite la expresión emocional de sentimientos y la satisfacción de necesidades sociales y proporciona la información necesaria para tomar decisiones<sup>10</sup>. Sin comunicación sería imposible aunar esfuerzos y establecer patrones comunes que guíen el comportamiento.

Para tejer esa red de vínculos que propicie la comunicación es preciso contar con una estructura que la favorezca. En el pensamiento sistémico la estructura es la “configuración de interrelaciones entre los componentes claves del sistema”<sup>11</sup> e incluye la jerarquía y el flujo de procesos pero también actitudes y percepciones, la calidad de los productos, los modos en que se toman las decisiones y muchos factores más. Es importante tener en claro que las estructuras de los sistemas se construyen a partir de opciones que la gente realiza a lo largo del tiempo, por lo que siempre es aconsejable mirar la totalidad y contar con la mayor cantidad posible de perspectivas.

Cuando la Teoría General de Sistemas introducida por Bertalanffy se eleva al rango de metodología general del conocimiento científico, es posible remitir las relaciones humanas a los saberes sobre comunicación, siempre y cuando se identifiquen como sinónimos los conceptos de “comunicación” y de “sistemas de relaciones”<sup>12</sup>, en la apreciación de que sea cual sea la circulación de mensajes y de interpretaciones entre los comunicantes, es el sistema de relaciones de cualquier organización el que prevalece o se modifica. Siempre hay que tener presente, asimismo, que un sistema no es una realidad material tangible sino una construcción mental realizada por el observador. Es una manera global de mirar la realidad, sin

<sup>9</sup> Páez, Lilian. *Dossier N° 1. Comunicación Social: una realidad en la que somos protagonistas*, Comunicación I, Lic. en Recursos Humanos, Instituto Universitario Aeronáutico, Ed. 2002, Córdoba, Reimpresión 2006.

<sup>10</sup> Robbins S. y Coulter M. *Administración*, Ed. Prentice Hall, 8° Edición, México, 2005

<sup>11</sup> Senge Peter. *La quinta disciplina*, Ed. Granica S.A., Buenos Aires, 2004.

<sup>12</sup> Piñuel Raigada, J. L. *Ibidem*.

perder de vista lo particular y lo complejo: “la condición de sistema no es una cualidad intrínseca de la cosa, sino una apreciación de cada uno... Decimos que tal cosa es un sistema, cuando en realidad deberíamos decir que la consideramos un sistema”<sup>13</sup>.

Asimismo, un fenómeno puede comprenderse en la medida en que el margen de observación sea amplio e incluya el contexto en el que tiene lugar y la complejidad de las relaciones interactuantes en ese marco. Por eso es importante considerar todos los componentes que intervienen en el proceso comunicativo: emisor, receptor, mensaje, código, retroalimentación, canal y contexto, así como los elementos que conforman la comunicación: el dato, la información y la comunicación<sup>14</sup>. El canal es el medio que se utiliza para transmitir un mensaje, el camino o instrumento por donde éste viaja y que conecta a la fuente con el receptor<sup>15</sup>. En las organizaciones, las personas disponen de diversos medios para establecer los procesos de comunicación y puede utilizárselos en comunicaciones personales o sistémicas.

La comunicación al interior de la empresa es consustancial con ella, sin comunicación no existiría organización. Se organiza en torno a tres ejes, asociados a tres tipos de relaciones internas: las relaciones profesionales, ligadas a la actividad de la empresa; las relaciones de convivencia, la comunicación informal entre sujetos, y las relaciones de identidad, asociadas a la cultura de la empresa<sup>16</sup>.

La cultura comprende “los supuestos y creencias básicos que son compartidos por los miembros de una organización, que operan a nivel inconsciente, y definen una perspectiva de la organización sobre sí misma y de su entorno a partir de las cosas que se dan por sentadas”<sup>17</sup>. Esas expectativas están arraigadas en una experiencia colectiva y se reflejan en las rutinas que se van acumulando a lo largo del tiempo en la organización. El estudio de la cultura es importante porque devela reglas tácitas de comportamiento, valores, hábitos, maneras de decidir y hacer que

---

<sup>13</sup> Herrscher, E. *Pensamiento sistémico. Caminar el camino o cambiar el camino*. Ed. Granica, 2003, citado en Guía de estudio para Ciencias del Comportamiento II, IUA, 1998.

<sup>14</sup> Chiavenato Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, 5° Edición, Ed. McGraw Hill, Colombia, 2000.

<sup>15</sup> Fernández Collado Carlos. *La comunicación en las organizaciones*, Ed. Trillas, México, 1997.

<sup>16</sup> Piñuel Raigada, J. L. *Ibíd.*

<sup>17</sup> Schein Edgar, 1997. Citado por Johnson G., Scholes K., Whittington R. *Dirección estratégica*, Ed. Pearson Prentice Hall, 7° Edición, España, 2006.

se incorporan como incuestionables, como formas aceptadas del hacer organizacional y que suscitan sentimientos de pertenencia o exclusión. La cultura permanece habitualmente invisible para los miembros de la organización y es posible observarla a través de sus artefactos, sus historias, sus mitos, ritos y leyendas, sus personajes. La comprensión de la cultura de una organización es imprescindible para que tenga sentido la conducta en ella observada. Ejerce influencia en los individuos, los grupos y los procesos de la organización, otorga un sentido de identidad organizacional y es muy difícil cambiarla, por lo que es preciso observar si existen subculturas, como grupos, divisiones, áreas con su propia subcultura que pueden no coincidir con la cultura dominante y crear tensiones, conflictos y frustración entre los empleados<sup>18</sup>.

Una organización logra la integración interna cuando sus integrantes comparten en mayor medida los valores de su cultura, lo que se verá reflejado en una mayor uniformidad de pensamiento y acción. Si existe consenso entre los miembros de la organización, se crea un sistema compartido de interpretaciones frente a la misión a alcanzar. Esas interpretaciones compartidas de la realidad resultan un factor de protección vincular en el nivel relacional<sup>19</sup>. La percepción que los trabajadores tengan de la cultura de la organización influirá en el clima organizacional. Éste será “favorable cuando proporcione la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y desfavorable cuando no logre la satisfacción de las necesidades”<sup>20</sup>, es percibido por los miembros de la organización e influye en su comportamiento. El clima es la percepción que tiene un individuo y que puede ser en cierta medida compartida por los otros miembros de la organización respecto del trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales y las diversas regulaciones formales de una organización, que ejercen un efecto sobre las actitudes y comportamientos de las personas<sup>21</sup>. Las formas de comunicación y los estilos de liderazgo contribuyen a la creación del clima, que puede definirse como positivo o negativo según sean las

---

<sup>18</sup> Gibson J., Ivancevich J., Donnelly J. Jr, y Konopaske R. *Organizaciones*, Ed. McGraw-Hill Interamericana S.A., 12° Edición, México, 2006.

<sup>19</sup> Buteler Constanza. Guía de estudio de *Ciencias del comportamiento II*, IUA (2006)

<sup>20</sup> Chiavenato Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, 5° Edición, Ed. McGraw Hill, Colombia, 2000

<sup>21</sup> Buteler Constanza. Guía de estudio de *Ciencias del comportamiento II*, IUA (2006)

condiciones ambientales internas y está íntimamente ligado a la motivación de los miembros de la organización.

La motivación es un proceso cíclico y dinámico, que está continuamente reproduciéndose en la medida en que surgen estímulos<sup>22</sup>. Para acrecentarla hay que considerar diferentes factores: la comunicación abierta y la información compartida; el reconocimiento inmediato, específico y personal al trabajo realizado; el contar con las herramientas necesarias para realizar la tarea; reconocer las necesidades personales de los empleados; realizar evaluaciones de desempeño como base para la promoción en la organización; brindar estabilidad laboral y una remuneración justa y suficiente, entre los más importantes a considerar.

La motivación puede verse afectada cuando una organización transita un proceso de cambio. Si éste es intencional, deberá gestionárselo para que el paso del estado presente al estado futuro, la transición, se realice de tal manera que logre la participación de todos en las decisiones que los involucran. De esta manera será posible reducir la resistencia y aumentar el compromiso. Para recorrer la transición lo más importante es comunicar, como medio para reducir la incertidumbre y acompañar a las personas en el camino a recorrer. Facilitar el cambio implica apoyar a los colaboradores para que primero visualicen, luego internalicen y posteriormente se involucren en forma voluntaria en el logro del cambio. A facilitar se aprende dialogando, escuchando, participando, capitalizando los errores, sabiendo interpretar los mensajes subyacentes de las personas involucradas y obrando en referencia, no en consecuencia<sup>23</sup>. Todo cambio, en algún punto, debe construir consenso. Un cambio sin la adhesión de los miembros de la organización no podrá ejecutarse y, además, es ese esfuerzo en la adhesión el que propiciará el éxito del proceso, siendo necesario tanto la participación como la comunicación para que el cambio sea exitoso en su materialización y pueda sostenerse en el tiempo<sup>24</sup>.

El papel de los líderes en todo el proceso resulta crucial. Decidir cómo dirigir a otros individuos es difícil y requiere un análisis del líder, del grupo y de la situación. El fundamento básico del tema situacional del liderazgo sugiere que un líder eficaz debe ser lo suficientemente flexible como para adaptarse a las diferencias entre los

---

<sup>22</sup> Macello Cler, Guía de estudio de *Motivación e Incentivos no remunerativos*, IUA (2010)

<sup>23</sup> Buteler, Constanza. Guía de estudio de *Ciencias del comportamiento II*, IUA (2006)

<sup>24</sup> San Emeterio, César. Guía de estudio de *Cambio Organizacional*, IUA (2011).

subordinados y las situaciones. Las teorías de liderazgo situacional sugieren que la eficacia del liderazgo depende de la concordancia entre personalidad, tarea, poder, actitudes y percepciones. Si bien existen diferentes enfoques, aún resta realizar mayores investigaciones que aporten pruebas sobre las posibilidades de determinar cuál es el mejor estilo a seguir, así como si es posible que un líder adapte su estilo para concordar con un seguidor o un grupo<sup>25</sup>.

Otro aspecto a considerar es la coherencia que debe guardar la comunicación, tanto interna como externa. Todo plan de comunicación debe comenzar por jerarquizar los objetivos que se persiguen, teniendo en cuenta los objetivos, la misión y la cultura de la organización, para lograr inteligibilidad y el sentido de pertenencia de sus miembros. En esta interacción comunicativa los trabajadores se comprometen y participan en calidad de sujetos dignos de credibilidad, que aspiran a lograr la adaptación y el dominio de su medioambiente. Así, se comprometen a la obtención de objetivos compartidos y de objetivos individuales diferentes, ligados entre sí por las actividades realizadas y vinculados por un orden que tiene que ser conocido, al menos sustancialmente, por todos sus integrantes. Estas relaciones se manifiestan en redes de comunicación, que recorren el flujo de mensajes y cada uno de los elementos que va conectando: personas, medios, secciones<sup>26</sup>. Estas redes, que pueden estar integradas por todos los miembros de la organización se clasifican en *formales e informales*.

Las *redes formales*, explícitamente señaladas en los organigramas, tienen un flujo que generalmente baja desde las jerarquías hacia las demás áreas, y otro que sube, aplicando el principio de autoridad. Según las direcciones de los flujos se clasifican en: *descendentes*: mensajes que fluyen desde los directivos hacia los empleados y que se relacionan con la producción y el mantenimiento; *ascendentes*: mensajes que solicitan explicitaciones sobre una operación, consultas sobre la pertinencia de una tarea y responsabilidades, o para hacer sugerencias; *horizontales*: los mensajes se intercambian entre personas que están en un mismo nivel de autoridad, circulan para la coordinación de tareas, reuniones, para discutir soluciones o compartir información,

<sup>25</sup> Gibson J., Ivancevich J., Donnelly J. Jr, y Konopaske R. *Organizaciones*, Ed. McGraw-Hill Interamericana S.A., 12° Edición, México, 2006

<sup>26</sup> Páez, Lilian. *Guía de estudio de Comunicación II*, Lic. En Recursos Humanos, IUA, (2007).

Es importante analizar la existencia de estas redes formales, los dispositivos utilizados así como los problemas que suelen plantearse cuando existe un uso abusivo de alguna de ellas, pues puede producirse saturación y, al no atenderse los mensajes, afectar el normal desenvolvimiento organizacional.

En las *redes informales*, en cambio, los mensajes circulan en forma rápida y fluyen sin considerar las jerarquías. La transmisión es personal y se crean para satisfacer objetivos individuales y sociales de convivencia. Los mensajes son menos estructurados, menos predecibles y más espontáneos. Por estas redes la información que circula es importante para la estrategia de supervivencia de las personas y su desarrollo en la organización. Ahora bien, si existe un aumento desmedido de la red informal en detrimento de la red formal, habitualmente es un indicador de serios problemas organizativos y comunicativos. Cuando circulan rumores, que contienen información emocional, ambigua y sobre temas controvertidos, es importante que la organización los gestione, no los niegue, debiendo contrarrestarlos con información veraz, transmitida por una fuente digna de crédito entre el personal.

La organización debe desarrollar una comunicación eficaz y para lograrlo, tiene que vencer las barreras que la dificultan. Dentro de éstas, las creadas por el emisor como *los problemas semánticos*, ya que las palabras pueden significar cosas muy diferentes para distintas personas; *el filtrado* en la comunicación ascendente, en el que se manipula la información para que el receptor la perciba en forma positiva; *el lenguaje interno del grupo*, que si bien puede facilitar la comunicación dentro del grupo y proporcionar sentimientos de pertenencia, a menudo sólo tienen significado para los miembros e imposibilita la comunicación con un receptor externo; *las diferencias de estatus*, que pueden ser percibidas como amenazas por las personas que están más abajo en la jerarquía organizacional; *la presión de tiempo*, que a veces hace que se “salte” a un receptor para acelerar el proceso. Respecto a las barreras creadas por el receptor, las más importantes son *la escucha selectiva*, en la que la percepción selectiva del individuo tiende a bloquear información nueva si entra en conflicto con las creencias existentes; *los juicios de valor*, en los que se asigna un valor al mensaje antes de recibir la información completa y pueden provenir de experiencias previas con el comunicador; *la fuente de credibilidad*, la confianza, la seguridad y la fe que el receptor tiene en las palabras y acciones del

comunicador y que afectan directamente a la forma en que se consideran las palabras y cómo se reacciona. Existen otras barreras, comunes a emisor y receptor, como *el marco de referencia*, que alude a cómo distintos individuos pueden interpretar la misma información en forma diferente, según las experiencias previas; *el comportamiento proxémico*, que es el uso individual del espacio durante la comunicación interpersonal y que define distintas zonas de espacio informal que se mantienen al interactuar con los demás; y *la sobrecarga de información*, que impide absorber o responder adecuadamente todos los mensajes, obligando a realizar un filtro que puede hacer que la comunicación sea abundante pero no mejor. Es importante determinar si las barreras están dentro de la persona (emisor o receptor) o dentro de la organización, ya que serán diferentes las medidas a considerar para mejorar la comunicación<sup>27</sup>. Para disminuir las diversas barreras en las organizaciones, es preciso que se realice un seguimiento de los mensajes, se regule el flujo de información, se utilice la retroalimentación, se desarrolle la empatía, se utilice la repetición del mensaje en diferentes formatos, se aliente la confianza mutua, se simplifique el lenguaje, se sincronice eficazmente la entrega de los mensajes y, fundamentalmente, se practique la escucha activa.

Existen otras barreras identificables en las organizaciones, como el conocimiento, que incluye el aprendizaje técnico y la experiencia práctica del individuo. Un buen comunicador debe conocer cuáles son los conocimientos de cada persona, así como propender al aprendizaje, tanto individual como organizacional. También existen barreras físicas, cuando se trabaja en ambientes ruidosos o hay deficiencias técnicas en los canales o soportes; y barreras fisiológicas, que son limitaciones orgánicas de los receptores y deben considerarse cuando se elige el medio a utilizar.

Para establecer una eficiente comunicación organizacional es preciso indagar previamente las barreras existentes que pueden limitarla. En ese sentido resulta imprescindible una cuidadosa elección de los instrumentos comunicacionales, que minimicen o eliminen el efecto negativo.

---

<sup>27</sup> Gibson J., Ivancevich J., Donnelly J. Jr, y Konopaske R. *Organizaciones*, Ed. McGraw-Hill Interamericana S.A., 12° Edición, México, 2006

Entre los principales dispositivos, encontramos aquellos que son permanentes, de periodicidad regular, de frecuencia ocasional o puramente ocasionales<sup>28</sup>:

*Dispositivos permanentes:*

- ◆ *Tablones de anuncio:* brindan todo tipo de información. Hay que cuidar la estrategia global de comunicación, el impacto visual, su actualización. Beneficios de su uso: la facilidad de ejecución y la flexibilidad para incluir todo tipo de informaciones.
- ◆ *Buzón de sugerencias:* permiten a los empleados emitir sus opiniones y sugerencias. Hay que cuidar que no se convierta en un buzón de reclamaciones, instruyendo al personal sobre su uso. Es necesario garantizar su seguimiento, recibir las sugerencias, examinarlas y contestarlas.
- ◆ *Mensajería electrónica:* si existe una red informática interna. La información puede circular en todas direcciones, ascendente, descendente y horizontal. Sus ventajas son la rapidez, la posibilidad de fijar el destinatario, su economía y el poder abarcar un gran público, tanto interno como externo.
- ◆ *Señalizaciones:* carteles, símbolos que sirven para delimitar espacios físicos dentro de la organización.

*Dispositivos de periodicidad regular:*

- ◆ *Periódico o revista internos:* suele ser el más utilizado para poner en marcha y desarrollar la comunicación interna, ya que informa, motiva e integra al personal. Exige disponer de tiempo para elaborarlo y mantenerlo.
- ◆ *Carta al personal:* destinada a difundir informaciones importantes, tales como cambios relevantes en el organigrama, resultados y objetivos de la organización. Debe utilizarse únicamente para momentos claves.
- ◆ *Notas y flash informativos:* son de carácter menos oficial y más frecuentes que la carta y están destinados a difundir rápidamente una información breve. Su circulación es descendente y puede utilizarse el tablón de anuncios para difundirlos.

*Dispositivos de frecuencia ocasional:*

- ◆ *Audiovisuales de empresa, para uso interno:* útiles para romper la monotonía e introducir el diálogo y pueden utilizarse como medios de formación.
- ◆ *Reuniones:* pueden ser de información, de formación, de deliberación, de trabajo, de organización, de toma de decisiones, de investigación, etc. Están

---

<sup>28</sup> Piñuel Raigada, J. L. *Ibídem*.

destinadas a la escucha y el intercambio comunicativos. Deben prepararse para que su desarrollo se realice de manera armónica y resulten útiles.

◆ *Videoconferencia*: permite establecer reuniones con varias personas, ubicadas en diferentes lugares. Es ideal para una comunicación formalizada y controlada por un individuo o un pequeño grupo y poco adecuada a objetivos de comunicación en los que la persuasión y la negociación sean dominantes.

◆ *Entrevista individual*: es un tiempo para escuchar e intercambiar información entre dos personas. Puede ser regular o puntual y da la oportunidad al empleado de expresarse ante la autoridad, sin intermediarios. Es habitualmente de sentido vertical.

◆ *Acogida*: se da en el primer encuentro de un nuevo miembro con la organización. Permite presentar la empresa, ofrecer los medios para que se ubique en su estructura y crear las condiciones para una inserción personal rápida y fluida. Es conveniente entregar un manual sobre la organización, la política social, la promoción, los deberes y obligaciones del empleado.

◆ *Grandes celebraciones*: son acontecimientos convocados por los directivos a fin de reunir un gran número de personas y movilizarlas en torno a un tema concreto. Pretenden desencadenar reacciones afectivas entre los participantes.

◆ *Visitas de empresas*: refuerzan la cohesión entre los miembros de la organización frente a los visitantes y permite a los propios empleados conocer mejor las distintas áreas con las que no tienen habitualmente trato. Son un dispositivo de encuentro comunicativo con mayor rendimiento hacia el interior de la organización que hacia el exterior, especialmente si se da participación en su preparación al personal.

*Dispositivos puramente ocasionales*:

◆ *Reclamaciones a la dirección*: si adoptan la forma de una campaña realizada periódicamente, las preguntas planteadas son generalmente anónimas y recibidas con anticipación, con el compromiso de la organización de responderlas en el momento fijado. Permite pulsar el clima de insatisfacciones ocultas, no expresadas. Son complementarias de otras vías de comunicación y exigen un tratamiento riguroso, con una contestación rápida.

La comunicación interna tiene particularidades especiales en los procesos asociativos. La asociatividad es “un mecanismo de cooperación entre empresas

pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común”<sup>29</sup>. Los objetivos pueden ser coyunturales o generar una relación más estable en el tiempo. En relación con la comunicación, existen factores condicionantes de la viabilidad de una asociatividad, que afectan de manera importante la comunicación interna en estas organizaciones y se destacan: “la falta de una cultura de cooperación entre empresas, el prevaleciente sesgo anticompetitivo de las relaciones inter-empresas, la ausencia de un entorno institucional que estimule y soporte la existencia de mecanismos de cooperación y la confusión del término con otros tipos de estrategias individuales”<sup>30</sup>. A estos factores yo agregaría la dificultad de gobernar organizaciones complejas y la necesidad de desarrollar esta capacidad, siendo que las organizaciones pueden analizarse considerando sus distintos niveles de complejidad, tanto para explicar su funcionamiento como para evaluar las formas de gestión adecuadas. En lo interno, la complejidad refiere a problemas derivados de la rigidez de las estructuras, las diferencias entre subculturas, la trama de poder y la diversidad de fines de los integrantes. En los procesos asociativos es muy importante considerar a la organización como realidad compleja, como un sistema dinámico inestable, un proceso dialéctico y continuo que si bien puede traer inestabilidad también movilizará a la organización, impidiendo tanto la instalación de un poder hegemónico como la disociación. En el marco de esta realidad, resulta prioritario analizar las características del poder en las organizaciones, identificando las diversas fuentes de poder y los estilos de liderazgo que se ejercen.

El poder se construye y reconstruye de manera constante. El poder formal, delegado y reconocido oficialmente es sólo una parte del poder que tiene lugar en la organización. Una porción importante del poder de la organización, tiene carácter informal o es emergente. Las fuentes de poder existentes en una organización son diversas y es preciso identificarlas en el diagnóstico para entender la dinámica de poder que tiene lugar en la organización, ya que es posible que diferentes personas

---

<sup>29</sup> Rosales, Ramón. *La asociatividad como estrategia de fortalecimientos de las Pymes*, “Cambios estratégicos en las políticas industriales” Edición N° 51, Julio – Septiembre 1997.

<sup>30</sup> Etkin Jorge. *Inteligencia política y superación de las tensiones en la organización*, Revista Gestao e Planejamento, Año 7, N° 13, Salvador, enero de 2006.

dentro de ésta hagan uso de distintas fuentes de poder para afianzar sus posiciones<sup>31</sup>.

Esto guarda estrecha relación con la calidad de vida laboral. Todo trabajo, por simple y sencillo que sea, concierne al hombre en su integridad, siendo al mismo tiempo actividad física, sensorial, mental y relacional. Los factores que afectan la vida de la persona en el trabajo -la calidad de vida laboral- se entrelazan en una relación de intercambio con las condiciones de vida en general -la calidad de vida- por lo que las condiciones de trabajo deben evaluarse en un contexto más amplio y no quedar limitado el análisis a lo que ocurre en el seno de la organización. En ésta, existen condiciones de trabajo propias de cada puesto, factores del ambiente físico, del ambiente psicosocial y aspectos relacionados al contenido y a la organización del trabajo que actúan sobre la salud del trabajador en sentido integral y que influyen sobre sus facultades intelectuales, son exigencias que se traducirán en diferentes cargas de trabajo, según las particularidades de cada trabajador. Toda organización que se oriente a una mejora en la calidad de vida laboral debe posibilitar la asignación de las personas a aquellos puestos que les posibiliten un mejor aprovechamiento y desarrollo de sus capacidades y habilidades, la formación de grupos de trabajo armónicos, la posibilidad de progreso y la participación de los trabajadores en las decisiones que los afecten, la mejora de las condiciones de trabajo, el cuidado de la higiene y la seguridad, la creación de un entorno que estimule la implicación, la identificación y el compromiso de sus miembros<sup>32</sup>.

En consecuencia, es necesario impulsar la creación de mecanismos de consulta, redes de comunicación efectivas y espacios para expresar las ideas, teniendo siempre presente que las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación. Esto requiere una gestión integrada de la comunicación interna.

La palabra *gestión* proviene del latín “gestus”<sup>33</sup> que significa: actitud, gesto, movimiento del cuerpo. Y ésta, a su vez, deriva de “gerere”, que significa, entre otros conceptos, la acción de llevar a cabo. Si se considera el sentido activo del “gestus”

---

<sup>31</sup> Rodríguez Darío M. *Diagnóstico Organizacional*, 6º Edición, Ediciones Universidad Católica de Chile, México, 2006.

<sup>32</sup> Devalle, Adriana. *Guía de estudio de Calidad de Vida laboral II*, Lic. En Recursos Humanos, IUA, (2010).

<sup>33</sup> Huergo, Jorge. *Los procesos de gestión*.

es posible suponerlo partiendo del reconocimiento de las prácticas culturales de una sociedad, un grupo, una organización, reconociendo su historia, sus recorridos y trayectorias que han hecho posible la organización que hoy se observa. La gestión deviene así en una acción creativa que tiende a la gestación de procesos colectivos, con los otros. Así, es posible afirmar que “gestionar no es exclusivamente administrar ni organizar y mucho menos conducir, en su sentido autocrático”. Pensar y realizar la gestión se transforma en un desafío porque la realidad cambia permanentemente, junto con quienes intervienen en ella como partícipes de esas transformaciones. El desafío de gestionar lleva a adoptar una actitud histórica y analítica. Se trata de producir procesos colectivos a partir de las situaciones y las condiciones vividas, que tienen un sentido histórico. “Es un proceso de construcción colectiva desde las identidades, las experiencias y las habilidades de quienes allí participan, interpretando el presente común y construyendo el proyecto institucional como un camino nunca prefijado del todo, donde confluyen imaginarios, expectativas, quehaceres, prácticas, identidades y experiencias diferentes”.

Es así que, toda organización, como sistema compuesto por subsistemas interdependientes, interrelacionados, que trabajan para la consecución de los objetivos institucionales, necesita de la comunicación para que establezca relaciones, las organice, ordene, coordine y facilite acciones eficientes y eficaces<sup>34</sup>. Su gestión se torna así inevitable.

Según Piñuel Raigada<sup>35</sup>, las interacciones comunicativas pueden estudiarse desde la óptica de procesos de un sistema en cuyo comportamiento sus componentes intervienen facilitando la interacción social -requerida por la organización como sistema socioeconómico de producción- y la interacción interpersonal -requerida por el sistema psicobiológico de adaptación al entorno físico y humano-, desempeñando un papel mediador dirigido a integrar el sistema psicobiológico de las conductas de los individuos en el sistema socioeconómico de la producción y, a la inversa, dirigido también a lograr la adecuación ergonómica del sistema socioeconómico de la producción a las exigencias del sistema psicobiológico de los comportamientos humanos. Las interacciones comunicativas

---

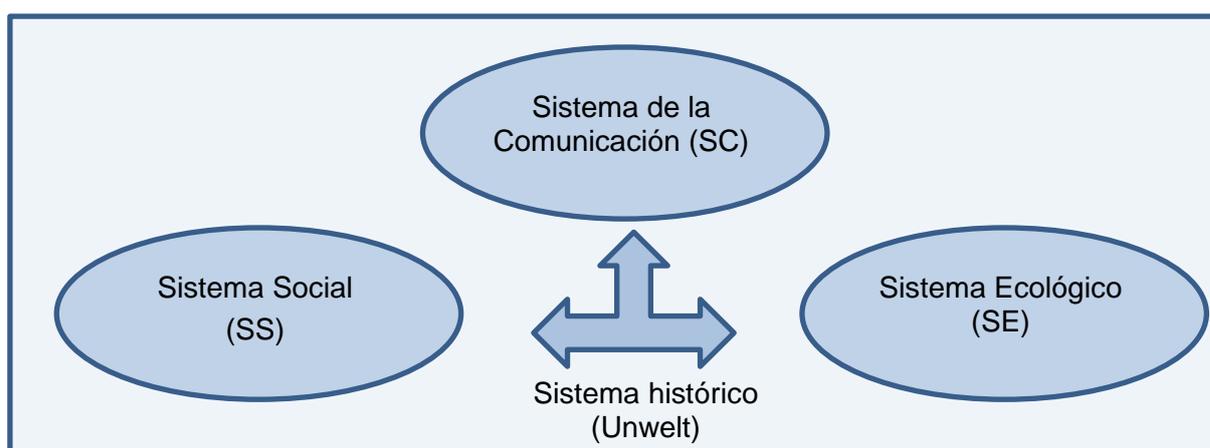
<sup>34</sup> Egidos, D., Páez L. *Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico-analítica a su diversidad conceptual*. Revista Latina de Comunicación Social, 35.

<sup>35</sup> Piñuel Raigada, J. L. *Ibidem*.

resultan también mediadas por condicionamientos sociales -relacionados a la política organizacional- y por condicionamientos psicobiológicos -impuestos por la naturaleza de las circunstancias personales de los miembros de la organización y de sus interlocutores-.

La teoría de la mediación dialéctica de la comunicación apela a los desarrollos de la Teoría de Sistemas, considerando a la comunicación como un sistema abierto al entorno, y la define como una instancia mediadora y mediada, interactuando con los demás sistemas. Comprende un Sistema Social (SS) cuya estructura y funciones se regulan por derechos y obligaciones que afectan a individuos e instituciones en la producción, distribución y consumo de bienes y/o servicios; un Sistema de Comunicación (SC) en cuyo interior se articulan pautas y patrones de expresión -códigos de comunicación- que permiten la creación e interpretación de los mensajes, y un Sistema Ecológico o adaptativo (SE) cuya expresión es un conjunto de conocimientos y representaciones mentales que facilita que los sujetos atribuyan a determinado universo de objetos, personas, aconteceres, unos valores, aspiraciones, atributos simbólicos que modifican sus estados de ánimos y sus mayores o menores niveles de adaptación al medio.

Estos tres sistemas interactuando, a través de relaciones y mediaciones, se encuentran contextualizados por un Sistema histórico (Unwelt) que los envuelve y enmarca las mutuas afectaciones que van dando lugar a la adaptación, y/o a la transformación de los sistemas que componen el modelo.



**FIGURA 3**

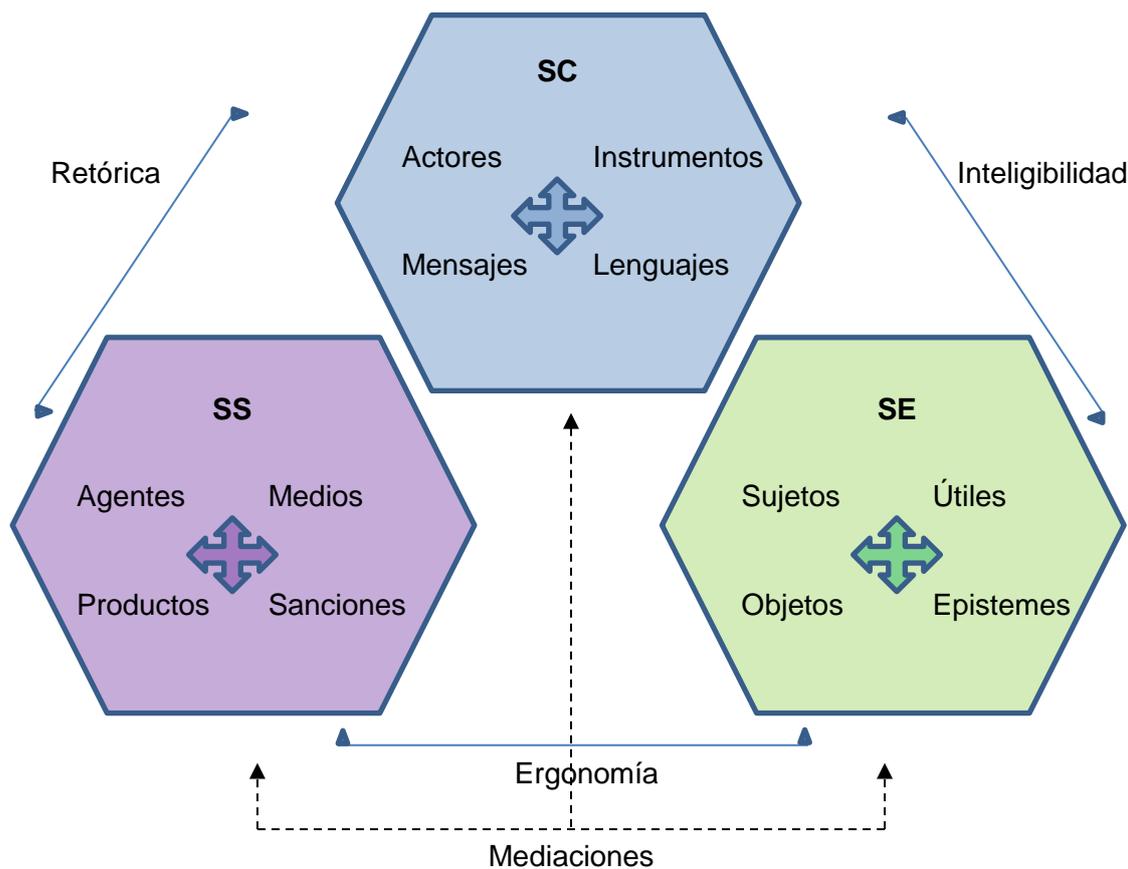
Esquema general de la teoría de la mediación dialéctica

Fuente: Elaboración propia.

Para esta teoría el fenómeno de la mediación comunicativa es multidimensional –ecológico adaptativo, social y comunicativo propiamente dicho- adoptando, los componentes de los sistemas, diferentes contenidos según el enfoque que se enfatice. Es así que cuando se refiere al Sistema Social (SS), los componentes involucrados son *Agentes* (productores, distribuidores, consumidores), *Productos* (bienes y servicios), *Medios* (capital y/o trabajo) y *Sanciones* (roles y estatus / normas y valores). En el caso del Sistema de Comunicación (SC), los componentes devienen en *Actores* (emisor y receptor), *Mensajes* (materia expresiva y configuración expresiva), *Instrumentos* (producción, transmisión y recepción de señales), *Lenguajes* (pautas expresivas y códigos de significación). Cuando se trata de la interacción comunicativa en el Sistema Ecológico (SE), se habla de *Sujetos* (yo y el otro), *Objetos* (perceptibles y abstractos), *Útiles* (órganos y/o amplificadores de las capacidades orgánicas para la asimilación y acomodación psicobiológica) y *Epistemes* (lógicas y categorías).

Las interacciones entre los sistemas definen así el campo de las mediaciones y las relaciones entre los componentes: el caso de la adaptación y/o acomodación y/o transformación entre el Sistema Social y el Sistema Ecológico se denomina *Ergonomía*, entre el Sistema de Comunicación y el Sistema Ecológico se denomina *Inteligibilidad*, entre el Sistema de Comunicación y el Sistema Social se denomina *Retórica* y estas tres dimensiones son previas a la interacción comunicativa y condición esencial para que ésta se produzca.

De esta forma, para que se produzca la mediación comunicativa es imprescindible la existencia previa de mensajes orientados a modificar las motivaciones sociales de los agentes involucrados (*Retórica: SC-SS*), a su vez que estos mensajes estén adaptados a las condiciones perceptivas y cognitivas de los interlocutores, sobre cuyo dominio sensorial y conocimiento reposan las lógicas y categorías requeribles para el manejo de los códigos comunicativos y sociales (*Inteligibilidad: SC-SE*) y, por último, la mediación comunicativa adquiere sentido cuando se ubica en una situación contextualizada por ajustes entre el proceso de producción social y los procesos de adaptación humana al entorno (*Ergonomía: SC-SE*). Estas interacciones entre los sistemas se producen dentro de un macro sistema histórico que deviene en el tiempo, mostrando el proceso de cambio dialéctico de los fenómenos.



**FIGURA 4**

Esquema de relaciones y mediaciones

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, para la comprensión de la teoría dialéctica de la comunicación, es preciso acotar que según el orden requerido para la función de reproducción del sistema producida por la mediación comunicativa (activa) es que la mediación será *metacomunicativa, ecológica o social*. En otros casos, la comunicación mediadora deviene en comunicación mediada (pasiva), cuando la función reproductora del sistema la cumplen el Sistema Social o el Sistema Ecológico sobre el Sistema de Comunicación, influyendo sobre él, pudiendo ser entonces la mediación comunicativa *estructural, cognitiva o discursiva*.

La instalación y uso de medios y rutinas de comunicación debe hacerse considerando las mediaciones impuestas tanto por el sistema social de la producción como por el sistema psicobiológico del comportamiento humano y teniendo en cuenta las mediaciones sociales y psicobiológicas que la propia comunicación puede facilitarle a la organización.

Piñuel Raigada señala que la relación entre el cambio del entorno y la conciencia que tiene el sujeto de ese cambio puede establecerse no sólo por la actividad escrutadora del individuo sino también por el concurso de otros actores reconocibles que le proveen información sobre el cambio, identidad y relación. Es aquí donde nace la actividad mediadora de la comunicación, en ese intercambio de información entre actores de la comunicación, que resulta necesario para mediar entre el acontecer del entorno y los individuos, facilitando la integración y el consenso, entendido éste como acuerdo de sentido.

Esa función mediadora de la comunicación entre el entorno y los sujetos o actores de la comunicación es innegable, ya que provee información sobre el acontecer social y, a la vez, transmite significados sociales. Esta concepción de la comunicación mediadora y mediada trabaja las relaciones dialécticas que se establecen entre los diferentes componentes, subsistemas y sistemas involucrados en las formaciones sociales históricas<sup>36</sup>.

Es importante destacar que Pedro Avejera (1988), citado por Egidos y Páez<sup>37</sup>, pareciera ser quien incluye la noción de proceso comunicativo con un carácter dinámico, sin adjudicarle una finalidad persuasiva relacionada a los intereses organizacionales. El autor asevera que las actividades de comunicación responden a “necesidades y demandas” de las poblaciones meta, remitiendo a un modelo comunicativo participativo y dialogal. Habla de las actividades de comunicación como aquellas que se construyen en la práctica cotidiana de relacionamiento entre los miembros de la institución y sus públicos meta. Asimismo, señala la posibilidad de participación en simetría entre público e institución en los procesos de comunicación, refiriéndose a la posibilidad de intercambiar roles, permitiendo la intervención de los públicos en la producción de los mensajes, en la elección de su temática, reconociéndoles el derecho a la información y a la comunicación. Más aún, introduce a los procesos educativos, soportados por la comunicación, en el marco de la educación permanente, asignándole al proceso su potencialidad de generar, inducir, producir, conservar y/o transformar los conocimientos, actitudes, sentimientos, habilidades y/o destrezas, necesarios para el desarrollo de las

<sup>36</sup> Egidos, D., Páez L. *Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico-analítica a su diversidad conceptual*. Revista Latina de Comunicación Social, 35.

<sup>37</sup> Egidos, D., Páez L. *Ibidem*.

personas. Incorpora así la noción de desarrollo humano integral, donde la construcción social, institucional e individual en la que confluyen imágenes, valores, principios, expectativas, sólo se pueden explicar desde una visión dialéctica de las formaciones sociales históricas.

El campo de la comunicación organizacional es complejo e interdisciplinario, implicando diferentes prácticas y abordajes, lo que hace necesario distinguir las dimensiones que son propias de cualquier interacción comunicativa como objeto de estudio, frente a las dimensiones que son propias de la interacción humana considerando el campo de las relaciones sociales, y frente a las dimensiones propias de las prácticas que organizan el comportamiento humano considerando sus representaciones cognitivas y sus resonancias emotivas, tal como asegura Piñuel Raigada<sup>38</sup>. El autor plantea que la teoría de la comunicación debiera afrontar la respuesta más cabal a diferentes problemas en las organizaciones y formula una serie de preguntas fundamentales que considera conveniente tener en cuenta al momento de intervenir en una organización para gestionar su sistema de comunicación. Entre ellas, destaca:

- ¿puede cambiar y desarrollarse la actividad cognitiva (y aún emotiva) vinculada al aprendizaje y desempeño de tareas, con ausencia de la comunicación?;
- ¿puede, inversamente, cambiar y desarrollarse la actividad comunicativa requerida en cualquier proceso de cooperación o conflicto, sin recursos cognitivos y sin predisposiciones emotivas previas, simultáneas, o consiguientes?;
- ¿pueden darse, cambiar o desarrollarse relaciones sociales -ya sean de poder, sometimiento o colaboración- prescindiendo de interacciones comunicativas?;
- ¿puede, inversamente, haber interacciones comunicativas que no se encuentren día a día en la organización comprometidas por relaciones sociales de algún tipo?;

---

<sup>38</sup> Revista ICONO 14, 2010, Año 8, Vol. 2, pp. 125-152, José Luis Piñuel Raigada, *La noción de mediación comunicativa para el análisis y el diseño de la comunicación organizacional*.

- ¿puede haber un capital cognitivo (y aún emotivo) socialmente compartido en la organización, en total ausencia de relaciones sociales?;
- ¿puede haber en las organizaciones relaciones sociales sin un capital cognitivo y emotivo de alguna manera compartido? (...)

Piñuel Raigada remarca que la formulación de las preguntas precedentes responde a la consideración de que las dimensiones individuales de conocimiento y emoción, las dimensiones sociales y las dimensiones comunicacionales si bien son objeto de estudio formal y materialmente distintos, no pueden desenvolverse formal ni materialmente por separado, sino al interior de un campo compartido y que la actividad cognitiva, las relaciones sociales y las interacciones comunicativas se condicionan entre sí mediante la revisión de sus prácticas. Afirma, asimismo, que la noción de mediación histórica es la que permite estudiar estos condicionamientos recíprocos y secuenciales e implica considerar al capital cognitivo/emotivo compartido en cada grupo humano, mediador de sus relaciones sociales y comunicativas, y mediado por éstas; implica también considerar las relaciones sociales, mediadoras del capital cognitivo/emotivo y de las interacciones comunicativas, así como considerar las relaciones sociales mediadas, a su vez, por el capital cognitivo/emotivo y por las interacciones comunicativas. Esto obliga a delimitar siempre un entorno determinado dentro del cual unos mismos individuos, unos mismos recursos materiales, unos mismos productos, un mismo lenguaje, sean considerados a la vez desde las correspondientes perspectivas cognitivas, sociales y comunicativas, para examinar a posteriori las respectivas mediaciones entre ellas.

Propone distinguir las dimensiones que condicionan el juego de los actores de la comunicación, la naturaleza de la transmisión de mensajes, así como aspectos relacionados al capital cognitivo/emotivo que se comparte, los medios disponibles para producir los mensajes y la naturaleza misma de los mensajes, como expresiones, objetos de experiencia y productos de la interacción social por la que se intercambian. También, atender al orden en que se producen, que afecta a la interacción comunicativa en virtud de las normas y valores prescriptos que comprometen socialmente los papeles a interpretar en la interacción. Asimismo, llama a tomar en consideración las constantes de interacción y plantear los problemas que se derivan de considerarlas desde las dimensiones comunicativas,

comportamentales y sociales, que las modifican cuando se examinan los procesos de cambio. Así será posible observar la relación entre actores, herramientas, producciones y lenguaje, que contribuyen a reproducir las condiciones de la interacción comunicativa, del comportamiento entre sujetos y de la interacción social, porque advierte que la reproducción de situaciones comunicativas se ajusta a prácticas sociales y cognitivas que la hacen posible pero que a su vez éstas se reproducen por medio de las situaciones comunicativas que les resulten más pertinentes.

Así, planificar la comunicación interna es comprometerse a llevar a cabo una mediación que actúa tanto sobre la comprensión o inteligibilidad de la organización misma como sobre su propio desarrollo. Es preciso, además, considerar que la comunicación interna no es la solución para todos los problemas y que sus resultados se observarán a mediano o largo plazo. Hace ya varias décadas que la gestión de la comunicación interna forma parte de la gestión estratégica global de la empresa<sup>39</sup>.

Los planes de comunicación interna comprometen profundamente la cultura de empresa, por lo que hay que ser cuidadosos al momento de difundir mensajes entre el personal, tomando en cuenta cuáles son sus representaciones, considerando la mediación cognitiva de la comunicación como reductora de aleatoriedad, al compartirse reglas entre los sujetos que les permiten adquirir conocimientos.

Es preciso, asimismo, considerar el público al que se dirigen los mensajes, agrupándolo según los criterios que se consideren más relevantes. En ocasiones, el público será directo y recibirá los mensajes sin mediaciones; en otras, será indirecto, recibiendo los mensajes a través de otros actores, como sus superiores. Según sea la dirección de circulación de los mensajes, los públicos no serán los mismos, modificándose en consecuencia su capacidad de reacción, la facilidad con que se comprendan los mensajes, se acepten o rechacen. Esto es importante al momento de elegir los soportes más adecuados para cada acción comunicativa, seleccionando aquellos que mejor se adapten a los diferentes segmentos de público.

Elaborar un plan para gestionar la comunicación interna implica diferenciar los públicos, establecer las responsabilidades, elegir los emisores y los instrumentos y

---

<sup>39</sup> Piñuel Raigada, J. L. *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, Ed. Síntesis, España, 1997

soportes adecuados, fijando desde el inicio los objetivos generales y aquellos específicos de cada actuación, estableciendo un calendario viable y su presupuesto.

### **c) Marco metodológico**

Desde el enfoque de intervención acción, se realizó un pre-diagnóstico y se construyó en forma conjunta la demanda concreta, para proceder luego a la recolección de datos empíricos, realizando una investigación que, orientada por el marco teórico conceptual, posibilitara tener una visión global de la problemática. Para su consecución se llevaron adelante entrevistas en profundidad con directivos y empleados de la organización, con el objeto de definir con mayor precisión el problema y estar en condiciones de formular hipótesis provisorias de mejora de los modos de comunicación actuales.

La emergencia de nuevas aristas relacionadas con el problema que en momentos iniciales no se percibieron, hizo necesaria la revisión del marco teórico presentado en el Anteproyecto, por lo que se incluyeron conceptos sobre el liderazgo, el cambio organizacional, la calidad de vida laboral, el significado de gestionar la comunicación interna y se profundizó el modelo de mediación dialéctica de la comunicación, propuesto por Piñuel Raigada, incluyéndose las recomendaciones que este autor realiza respecto al diseño de un plan de comunicación interno en las organizaciones.

Durante el desarrollo del presente proyecto, se usan en forma indistinta y con igual significación los términos colaboradores, empleados y trabajadores.

En la etapa de elaboración del diagnóstico las entrevistas se complementaron con observaciones no participantes de los procesos de trabajo, diálogos y encuestas a los trabajadores. Para fortalecer la recolección de información se consideró preciso contrastarla y corroborarla mediante técnicas de triangulación, combinando diferentes métodos y fuentes de datos. Se utilizaron métodos de recolección de datos mixtos, cuantitativos y cualitativos, puesto que los primeros permiten medir variables para realizar análisis estadístico e inferencias, mientras que los cualitativos se utilizan para analizarlos, comprenderlos y así responder las preguntas de investigación, generando conocimiento. Su combinación permite generar una visión múltiple y enriquecedora, al asociar los datos recolectados mediante las diferentes técnicas.

Una vez recolectados los datos se determinaron las unidades de análisis, discriminando sujetos, objetos y acontecimientos que expresaban las características, atributos y relaciones en estudio, según el objetivo de la intervención. Posteriormente, se procedió a su análisis y organización para realizar un pronóstico de la situación, determinar los recursos y los medios de acción, elaborándose inferencias e interpretaciones generales.

Finalmente se explicitó el diagnóstico, identificando las acciones que se considera deberían llevarse a cabo para lograr el cambio. La propuesta se compartió con los responsables de la organización para que la valoraran y emitieran su opinión sobre las posibilidades de implementación. Asimismo, se definieron los criterios de evaluación que, en caso de implementarse, permitieran verificar si se alcanzaron los objetivos planteados.

## CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO Y RESULTADOS

### 1. Recolección y análisis de datos

Para conocer el actual sistema de comunicación interna en el Centro SMT se comenzó con la recolección de datos empíricos, procurando realizar una medición integrada que considerara la gestión de los mensajes, de los soportes utilizados y de los actores involucrados, definiendo tres dimensiones según las necesidades detectadas en el pre-diagnóstico: gestión de la comunicación institucional, cultural y de integración psicosocial, que se relacionan con las siguientes funciones de la comunicación interna:

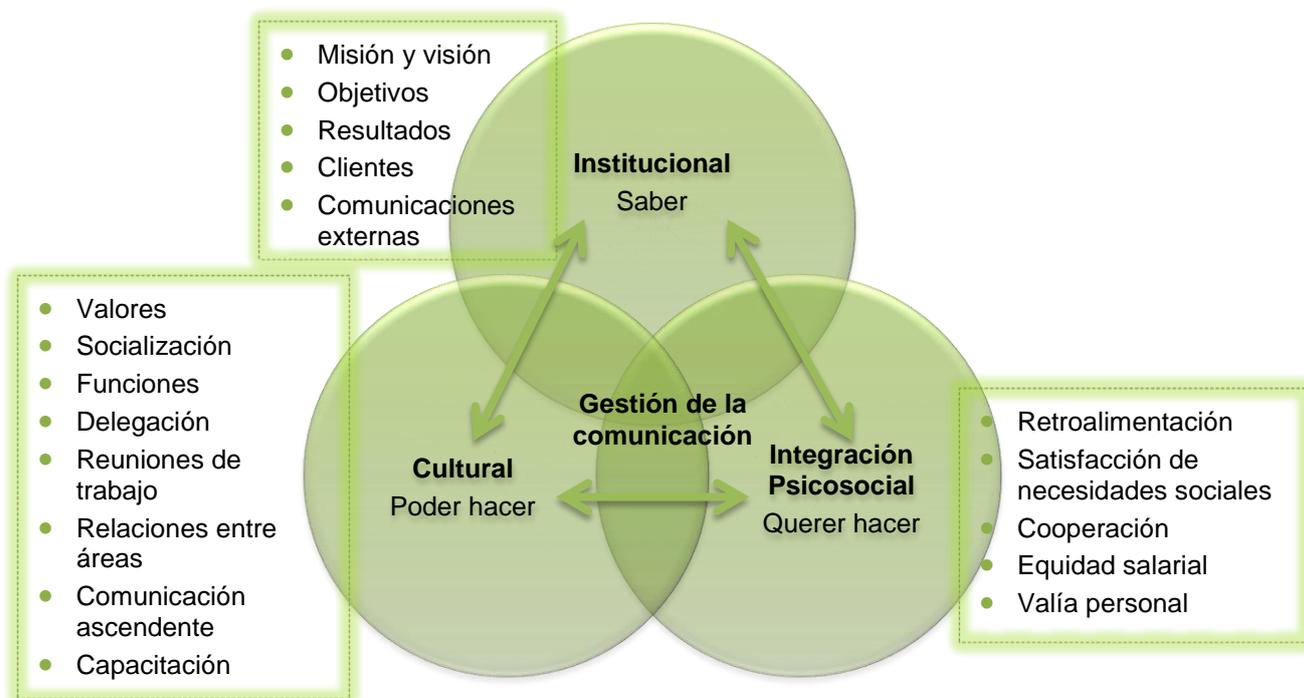
La **gestión de la comunicación institucional**: relacionada con el proyecto que sustenta la organización, la misión, la visión, los objetivos, al brindar información para la toma de decisiones. Según el Modelo de la Mediación Dialéctica, propuesto por Piñuel Raigada, se analizan las relaciones profesionales, ligadas a la actividad de la empresa, en cuyos procesos los miembros son agentes productores, regidos por normas y roles, que producen un servicio que ofertan a otros agentes del sistema social. La comunicación activa cumple objetivos de mediación social, siendo el eje de las mediaciones predominantes, la retórica, por las interacciones entre el sistema de comunicación y el sistema social.

La **gestión de la comunicación cultural**: vinculada a los valores compartidos, al liderazgo, las funciones, las normas, los puestos de trabajo, las acciones de socialización y la formación, al esclarecer lo que cada uno debe hacer. Según el Modelo de la Mediación Dialéctica, propuesto por Piñuel Raigada, se analizan las relaciones de identidad, ligadas a la cultura de la empresa, conjunto de hábitos para la relación que devienen códigos restringidos en el sistema de comunicación, otorgándole sentido a la percepción de los actores y mensajes, que suscitan sentimientos de pertenencia o exclusión en lo referido a las actividades profesionales y también a los marcos de convivencia, la percepción misma de su gente y de su historia, frente al exterior. La comunicación activa cumple objetivos de mediación metacomunicativa, siendo el eje de las mediaciones predominantes, la inteligibilidad, por las interacciones entre el sistema de comunicación y el sistema ecológico.

La **gestión de la comunicación en la integración psicosocial**: relacionada a la actitud, la motivación, la expresión de emociones, que coadyuvan para que crezca el sentido de pertenencia y la satisfacción. Según el Modelo de la Mediación Dialéctica, propuesto por Piñuel Raigada, se analiza la comunicación informal entre sujetos, dependiente de un sistema de adaptación al entorno que condiciona las actitudes personales y la motivación y, por lo tanto, los resultados de la organización. La comunicación activa cumple objetivos de mediación ecológica, siendo el eje de las mediaciones predominantes, la ergonomía, por las interacciones entre el sistema social y el sistema ecológico.

**FIGURA 5**

Gestión de la comunicación interna en el Centro SMT



Fuente: Elaboración propia.

Se definieron indicadores que sirvieron de guía en la investigación para cada dimensión, dando origen a la siguiente matriz:

**TABLA 1**

Matriz de medición integrada de la gestión de la comunicación interna

	Gestión de la Comunicación		
	Institucional	Cultural	Integración Psicosocial
Mensajes	Comunicación eficiente de la misión, visión y objetivos estratégicos.	Información suficiente para lograr los objetivos y resultados esperados en el trabajo en grupo. Efectividad de la planificación comunicativa.	Nivel de satisfacción de las necesidades individuales. Nivel de adhesión e impacto en la conducta.
Soportes	Efectividad de la red de medios utilizados.	Efectividad de los mecanismos de retroalimentación, de las comunicaciones escritas y orales, de las reuniones.	Efectividad de las acciones comunicativas para lograr el compromiso con la organización.
Actores	Claridad del rol.	Nivel de participación en las acciones comunicativas.	Nivel de competencias comunicacionales con la que cuentan los miembros de la Comisión Directiva, los mandos medios y los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia.

### 1.1 Recolección de datos cuantitativos: Encuestas

Se utilizó una encuesta auto-administrada<sup>40</sup> para medir las percepciones de los miembros de la organización sobre las dimensiones de análisis y vincular los conceptos de interés con indicadores empíricos a través de respuestas observables. En los cuestionarios, aplicados en forma individual, se podía seleccionar sólo una de las respuestas entre las opciones dadas. Su aplicación masiva cumplió una función de enlace entre los objetivos propuestos y la realidad de la población observada.

<sup>40</sup> Ver Modelos en Anexo I

Un mismo cuestionario se modificó en la direccionalidad de sus ítems para ser aplicado a los colaboradores, los mandos medios y la Comisión Directiva. Se buscó que existiera correspondencia en las preguntas para luego estar en condiciones de realizar un análisis integrador de la gestión de la comunicación interna, vista desde las diferentes perspectivas. Para su construcción se consideraron las tres dimensiones de análisis establecidas, agrupándose las preguntas o reactivos según los conceptos definidos como indicadores de cada dimensión. Se utilizó una escala tipo Likert de cinco puntos para la medición de cada ítem, siendo (1) Siempre, (2) Usualmente, (3) Ocasionalmente, (4) Rara vez y (5) Nunca. El instrumento estuvo compuesto por una primera parte donde se solicitaba información de carácter socio-demográfica y una segunda que contenía preguntas cerradas.

Se realizó una primera prueba piloto a una muestra de cinco empleados elegidos al azar, para detectar posibles conflictos de estructura, redacción, ambigüedad o imprecisión y estar en condiciones de evaluar su validez de constructo. Esto permitió realizar correcciones útiles al cuestionario para su posterior utilización.

Como limitaciones a su aplicación pudieron identificarse:

- a. La no inclusión de las categorías “no sabe” y “no contesta” como alternativas de respuesta.
- b. La existencia de categorías que quedaron al margen del estudio, lo que se trató de salvar con entrevistas y observaciones.
- c. Si bien se encuestó a la mayoría del personal, como no se aplicó el criterio de aleatoriedad en la selección de las unidades muestrales, se requiere prudencia al generalizar los resultados.

### **1.1.1 Sujetos y procedimiento**

La población estuvo constituida por el conjunto de trabajadores y directivos del Centro SMT. En el caso de los colaboradores y mandos medios se concurrió a los distintos turnos de trabajo para intentar la participación de todos, restando únicamente responderlas quienes se encontraban ausentes por enfermedad. A la Comisión Directiva se les entregó con motivo de su reunión semanal. Seis miembros conforman la Comisión Directiva, hay 4 mandos medios -el Coordinador General, el Responsable de Compras y Logística, la Responsable de Administración y Recursos

Humanos y la Responsable de Mantenimiento-, mientras que los colaboradores suman 23 personas.

En las tablas siguientes se muestra la distribución del personal del Centro SMT, por sector y rangos etarios, incluidos los mandos medios y sin considerar a los miembros de la Comisión Directiva:

**TABLA 2**

Distribución del personal por área de trabajo

Área	Cant. de personas	Participación porcentual
Inserción Manual	17	62,96%
SMT	8	29,63%
Administración y Compras	2	7,41%

Fuente: Elaboración propia.

**TABLA 3**

Distribución del personal por grupo etario

Rango de edad	Cant. de personas	Participación porcentual
18-25	5	18,52%
26-33	13	48,15%
34-40	7	25,93%
Más de 40	2	7,41%

Fuente: Elaboración propia.

Al momento de la aplicación del instrumento, se informó a los sujetos el objetivo del estudio, se les instruyó para que leyeran detenidamente la introducción y contestaran las preguntas con total sinceridad, asegurándoseles muy especialmente la reserva de su identidad.

### 1.1.2 Muestra

Respondieron las encuestas 20 empleados, que representaron el 87% del total. De los cuatro mandos medios la respondió el 75%, entre ellos el Coordinador General. De los seis integrantes de la Comisión Directiva, la completaron 4, el 67%. Un 74% de los individuos encuestados fueron mujeres, siendo predominantemente jóvenes, con una antigüedad laboral media de algo más de 1 año, habiendo solamente dos casos atípicos con más de 5 años de antigüedad en la CIIECCA. El 65% de los encuestados pertenecía al proceso de inserción manual. En cuanto a educación, la mayoría sólo tiene estudios secundarios, coincidiendo un nivel de estudios más alto con su posición en la organización (mandos medios).

Se presenta en la siguiente tabla la distribución porcentual de la muestra respecto a variables demográficas, como sexo, edad, sector de trabajo, nivel de estudios y antigüedad laboral:

**TABLA 4**

Frecuencia en variables demográficas de la muestra

<b>Sexo</b>	
Masculino	26%
Femenino	74%
<b>Edad</b>	
19 - 35	74%
36 - 60	26%
x = 35,65 años    Desviación Estándar = 7,61 años	
<b>Nivel de estudios</b>	
Secundario	83%
Universitario	17%
<b>Años de antigüedad en la organización</b>	
Menos de 1 año	48%
De 1 a 5 años	43%
Más de 5 años	9%
x = 1,22 años    Desviación Estándar = 1,71 años	

Área de trabajo	
Inserción manual (THT)	65%
Montaje superficial (SMD)	35%

Fuente: Elaboración propia.

### 1.1.3 Análisis de los resultados obtenidos

Para analizar los resultados de las encuestas se procedió a comparar las respuestas obtenidas en cada sub-muestra: Comisión Directiva, mandos medios y colaboradores, y en cada dimensión definida. Se buscó identificar la existencia de congruencia, así como el grado en que las afirmaciones de cada grupo se correspondían con los resultados en los restantes, ya que si bien podía existir la creencia de que se estaban realizando las acciones que debían conducir al objetivo propuesto, era posible que el resultado mostrara diferencias significativas atribuibles a diversas causas como, por ejemplo, a una inadecuada gestión de la comunicación interna. Se exploraron los ítems con estadística descriptiva, tablas de distribución de frecuencias y gráficos, para facilitar su comparación y se obtuvieron así conclusiones relacionadas a cada dimensión.

#### 1.1.3.1 Dimensiones de análisis

##### ↕ Dimensión institucional

El objetivo de incluir esta dimensión en las encuestas fue analizar si fluía información que permitiera a los miembros del Centro SMT conocer aspectos de la organización que son fundamentales para orientar el trabajo conjunto y, a la vez, facilitar la inclusión y el compromiso en un proyecto común. Se consideraron como indicadores de esta dimensión a la comunicación de la misión, la visión, los objetivos estratégicos, la planificación de actividades, los resultados, la conformidad o disconformidad de los clientes y las acciones comunicativas externas. Asimismo, se pretendió indagar sobre el rol como comunicadores de la Comisión Directiva y de los mandos medios, como responsables de informar al resto de los trabajadores.

##### ↕ Dimensión cultural

Se indagó sobre la existencia de consenso entre los miembros del Centro SMT sobre los objetivos, la planificación del trabajo, así como si existía un sistema compartido de interpretaciones que permitiera el trabajo conjunto de individualidades

diferentes que se encuentran vinculadas tanto por el desempeño de tareas como por su orden de relaciones. Asimismo, se preguntó sobre hábitos, pautas de comportamiento, expresión de sugerencias, que facilitarían un marco de referencia con significados propios de la organización y les permitiera a las personas relacionarse, realizar actividades e intercambios, generados en el seno de su propia cultura. Los conceptos que se consideraron como indicadores de esta dimensión fueron la comunicación de valores, las actividades de socialización, la gestión de la comunicación interna según el liderazgo ejercido por la Comisión Directiva, el Coordinador General y los mandos medios; la definición de funciones; la delegación de autoridad; las relaciones entre áreas; los canales formales de comunicación y la capacitación.

### ✚ Dimensión integración psicosocial

Se examinaron las relaciones de convivencia que, desarrolladas fundamentalmente a través de la comunicación informal, coadyuvan a la adaptación al entorno, la motivación y la integración de los miembros del Centro SMT. Los reactivos utilizados para evaluarla fueron la retroalimentación, la comunicación de las necesidades individuales, la participación, la satisfacción, la cooperación, la equidad salarial y el sentimiento de valía personal como integrantes de la organización.

#### 1.1.3.2 Sistematización de los resultados

Se presentan a continuación los resultados de las encuestas relacionados a los indicadores establecidos, comparándose las diferentes preguntas según hayan sido aplicadas a los empleados, los mandos medios o los miembros de la Comisión Directiva, justificándose el concepto utilizado como reactivo y realizando inferencias sobre el resultado obtenido. Se realizó un gráfico comparativo y tablas con las frecuencias en porcentaje de las respuestas obtenidas<sup>41</sup>, concluyéndose con un análisis de cada dimensión evaluada y su integración final en la matriz de gestión de la comunicación.

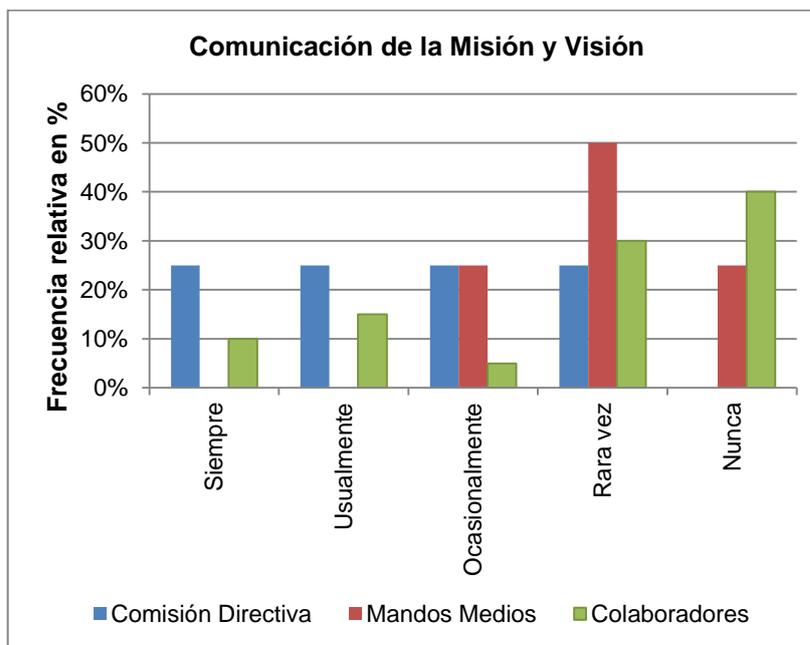
---

<sup>41</sup> Ver Tablas de frecuencias absolutas y relativas de las respuestas en Anexo II

## ↕ Dimensión institucional

### ◆ Comunicación de la misión y visión del Centro SMT

Para encontrarle sentido a su trabajo y ver la oportunidad que ofrece, los colaboradores necesitan claridad sobre el fin que persigue la organización, hacia dónde va, cuál es su visión y misión, cuáles son los objetivos consensuados. La visión, imagen del futuro al que quiere llegar el Centro, implica directamente a quienes trabajan en él ya que su propósito central perdura en el tiempo y sirve de inspiración al cambio, puesto que nunca puede alcanzarse plenamente. De allí la importancia de su comunicación permanente. Desde el punto de vista institucional, es preciso que no sólo la Comisión Directiva y el Coordinador junto a su equipo de mandos medios tengan claridad sobre el tema, sino que es necesario que asuman con responsabilidad sus roles de comunicadores.



**FIGURA 6**

Comunicación de la Misión y visión desde las tres percepciones

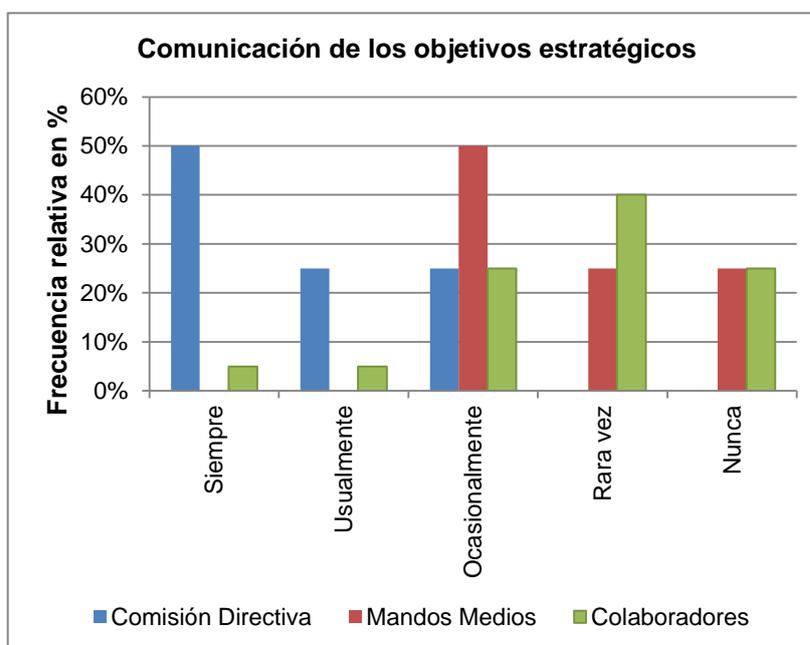
Considerando los resultados se infiere la necesidad de reforzar la comunicación sobre la misión y la visión del Centro a los empleados. Conocer hacia dónde se dirigen les permitiría identificarse mejor y comprender el objetivo de su trabajo actual, lográndose de esta manera un mayor compromiso.

Se observa discrepancia en cuanto a la percepción de la Comisión Directiva y la de los mandos medios sobre la comunicación que se realiza de la misión y la

visión. La intención de los directivos no se vio reflejada en las respuestas, por lo que es de suponer que no se canalizó en acciones que la posibilitaran. El papel como comunicadores de los mandos medios y, especialmente, del Coordinador General es fundamental, ya que son quienes mayor influencia tienen sobre los empleados, debiendo lograr credibilidad, así como mostrar convicción y compromiso personal con la visión y misión definidas, para poder relacionarlas con la experiencia del grupo de trabajo y mantener a los colaboradores concentrados en un rumbo claro.

#### ◆ **Comunicación de los objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos son las pautas de acción a largo plazo, señalan las actividades relevantes de la organización, suministrando dirección y sinergia al quehacer organizacional.



**FIGURA 7**

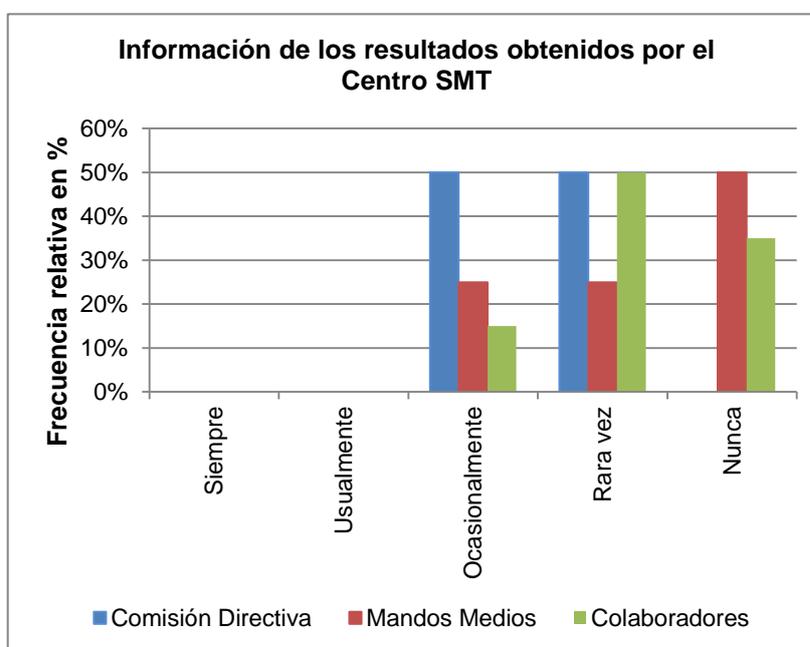
#### Comunicación de los objetivos estratégicos

Es posible observar por estos resultados una nueva evidencia de la falta de comunicación clara entre la Comisión Directiva y los mandos medios, por lo que se considera muy importante una adecuada definición del rol del Coordinador General quien deberá actuar como traductor entre la Comisión Directiva y los colaboradores. Para esto deberá crear consensos y redefinir objetivos y criterios de interacción. Mediante la negociación con los distintos actores debería ser capaz de traducir los diferentes intereses, las normas, los esquemas organizativos, las expectativas, a un

lenguaje común y para esto precisará construir confianza, ya que es el principal factor que facilita u obstaculiza la comunicación.

◆ **Resultados: información de los resultados obtenidos por el Centro SMT**

Tener una clara información sobre los resultados así como acerca de la conformidad o disconformidad de los clientes, permite revisar la manera en que se está realizando el trabajo, corregir errores o fortalecer aquellas acciones que favorezcan un resultado superior. El conocimiento acabado sobre lo que se está haciendo bien o mal abre posibilidades de mejora, así como oportunidades para discutir acciones en conjunto para mejorar el desempeño. Descuidar este aspecto, puede tener consecuencias indeseables sobre el rendimiento y la productividad, al no tenerse una medida del desempeño del Centro en su conjunto.



**FIGURA 8**

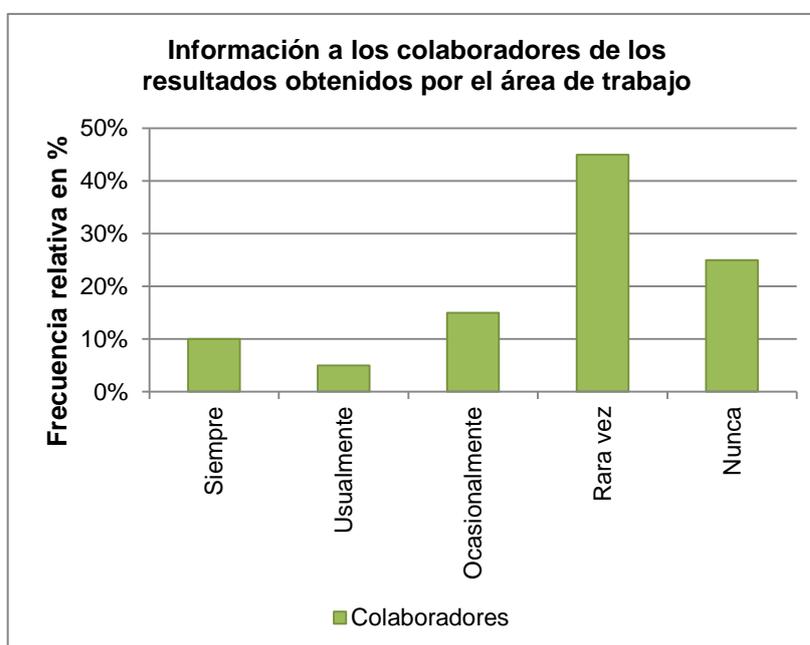
Información de los resultados obtenidos por el Centro SMT en su conjunto

Se realizó a la Comisión Directiva una pregunta más amplia, ya que se incluyó la comunicación de los resultados a todas las partes interesadas. A los mandos medios en la pregunta se les inquirió si comunicaban a sus colaboradores sobre el tema y a éstos si la recibían. Como puede observarse en el gráfico, no existe la debida frecuencia en la comunicación de los resultados del Centro, que debiera orientar la acción del conjunto de los trabajadores.

### ◆ Información de los resultados obtenidos por el área de trabajo

Se preguntó a los colaboradores si eran informados sobre los resultados de su área de trabajo. No se incluyó esta pregunta en la encuesta realizada tanto a la Comisión Directiva como a los mandos medios sino que se creyó oportuno tener únicamente las respuestas de los empleados.

Conocer los resultados obtenidos por el trabajo del área y su contribución a los resultados del Centro, resulta vital para orientar tanto el trabajo grupal como individual. Los miembros de cada área debieran mirar juntos la totalidad, puesto que los buenos resultados se nutren de la mayor cantidad posible de perspectivas.



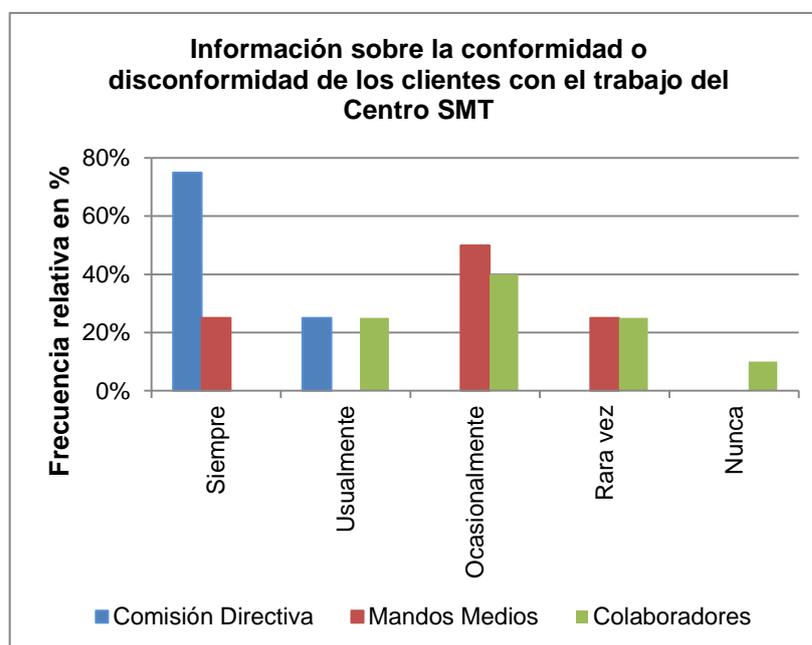
**FIGURA 9**

#### Información a los colaboradores sobre los resultados del área de trabajo

Si tenemos en cuenta que el 60% de los empleados manifestó que rara vez o nunca se le comunican los resultados del trabajo de su área, es posible afirmar que hay un déficit importante en la comunicación al interior de los grupos y es prioritario identificar las barreras que existen, determinando si están en el estilo de liderazgo ejercido por los mandos medios, por presiones de tiempo o si éstas son creadas por los receptores, por experiencias previas con sus superiores que les quiten credibilidad o confianza a los mensajes que emiten o por problemas de conocimiento o experiencia práctica de los individuos.

◆ **Cientes: información sobre su conformidad o disconformidad con el trabajo del Centro SMT**

La información clara sobre la conformidad o disconformidad de los clientes es condición indispensable para el funcionamiento del Centro, ya los servicios que se presten deben cubrir las expectativas creadas y respetar los compromisos contraídos. El conocimiento acabado de este tema por parte de todos los involucrados permite revisar la forma en que se está realizando el trabajo y posibilita discutir acciones en conjunto para mejorar el desempeño, si fuera necesario. Descuidar este aspecto puede amenazar la supervivencia de la organización.



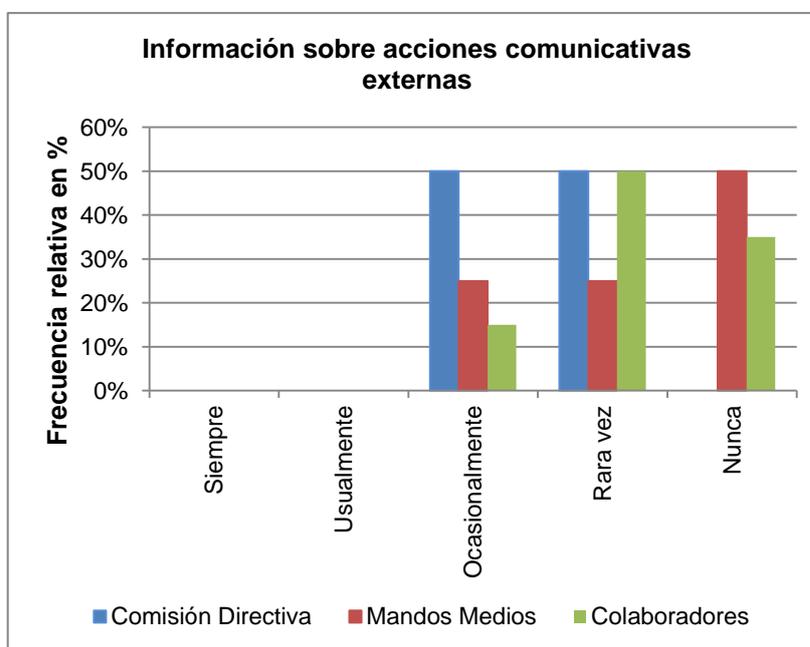
**FIGURA 10**

**Información sobre la conformidad o disconformidad de los clientes**

Mientras los miembros de la Comisión Directiva respondieron que informan sobre el tema al Coordinador General, los mandos medios no parecieran hacer lo mismo con el personal, al menos con la frecuencia que se debiera. Los empleados no cuentan con esta información de manera habitual, un 35% respondió que rara vez o nunca y el 40% que sólo de manera ocasional. El Coordinador deberá encontrar la manera de definir dispositivos de comunicación organizacional que permitan a todos disponer de esta información de manera permanente, puesto que es la única forma de conocer cómo está el Centro realizando su trabajo y cómo es éste percibido por sus destinatarios.

### ◆ Información sobre acciones comunicativas externas a llevarse a cabo

La comunicación interna y externa deben guardar coherencia entre sí. Los objetivos de ambos tipos de comunicación deben integrarse a la política global del Centro SMT, ya que son interdependientes y complementarias. Los integrantes del Centro, fuera de las horas de trabajo, forman parte del gran público y están sometidos a los diferentes mensajes que difunde la organización. Una campaña de comunicación externa, que haya sido conocida previamente en el interior del Centro SMT, podrá ser más aceptada o rechazada, según la implicación del personal. Para que todos se sientan parte del proyecto es necesario implicarlos en las acciones que se lleven adelante.



**FIGURA 11**

Información sobre acciones comunicativas externas

En estas respuestas hubo coincidencia en las percepciones, si bien los empleados fueron más contundentes al señalar en un 40% que nunca son informados respecto a acciones comunicativas externas que realizará el Centro.

Si se pretende aumentar el compromiso y la confianza, valorizar el trabajo de la organización, resulta importante hacer partícipes a todos los empleados de estas iniciativas que los involucran como hacedores productivos de servicios que las pymes electrónicas solicitan y requieren. Los beneficios que se les presta, cómo impactan en su producción, si sus prestaciones mejoran el posicionamiento en el

mercado de esas pymes, son temas que deben ser conocidos por los empleados. Si ellos estuvieran al tanto de la información que circula sobre el Centro SMT podrían evaluar cuáles son sus puntos fuertes y débiles y se identificarían mejor con las políticas de la organización, puesto que el objetivo principal de las acciones comunicativas externas es crear una imagen positiva en sus públicos que le dé al Centro óptimas posibilidades de crecimiento.

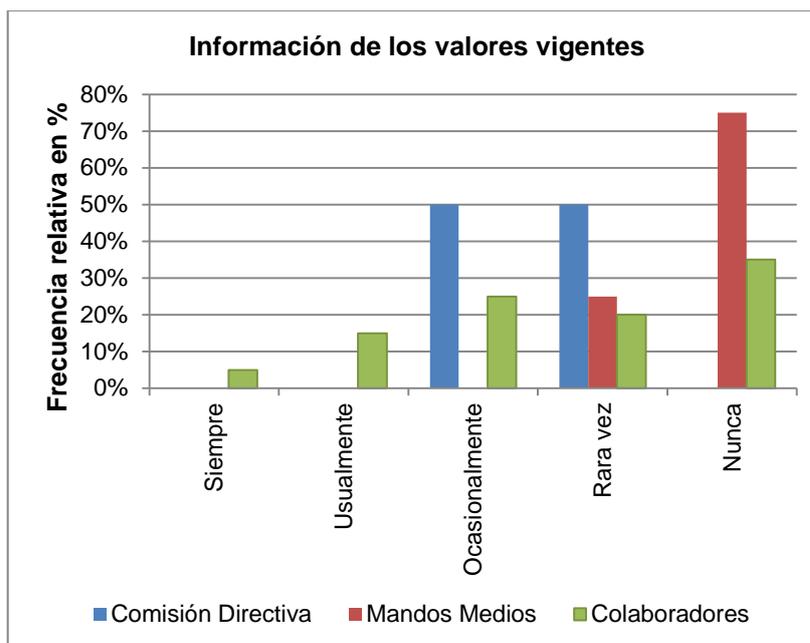
### **Análisis de la dimensión institucional**

En esta dimensión institucional se identifica la necesidad de mejorar la forma en que se gestionan y emiten los mensajes, los canales que se utilizan y el rol de comunicadores que asumen los directivos, para reforzar en los empleados la creación de sentido sobre su trabajo. Es importante señalar la diferencia entre la información, que es el producto, y la comunicación, que es el proceso. Hay respuestas que parecen haber considerado más el producto que el proceso. La iniciativa de creación del Centro partió de un grupo de empresarios que plasmaron su idea en este proyecto asociativo, sin embargo, lo importante para ponerlo en marcha es comunicar y es allí donde es preciso intervenir, haciendo partícipes a los colaboradores.

### **↕ Dimensión cultural**

#### **◆ Información de los valores vigentes**

Una visión eficaz abarca también la definición de la identidad de la organización, sus valores centrales y el propósito de su existencia. Mientras las estrategias y las prácticas se adaptan a las exigencias del entorno, esa ideología central de la organización, permanece. Es por esto que los valores, los principios esenciales y perdurables, debieran comunicarse con claridad.



**FIGURA 12**

Información sobre los valores vigentes en el Centro SMT

La pregunta realizada a la Comisión Directiva era si los valores vigentes se informaban al ingreso de los colaboradores. Si bien las respuestas no fueron coincidentes, la muestran como una práctica ocasional, no siempre realizada. Tanto en el caso de los mandos medios como de los empleados, se preguntó si se les habían comunicado esos valores. Las respuestas, en su mayoría, mostraron que no es un tema que se privilegie en la organización.

El proceso de declaración de valores debiera ser liderado por la Comisión Directiva y delegarse su comunicación en el Coordinador General mediante procesos participativos.

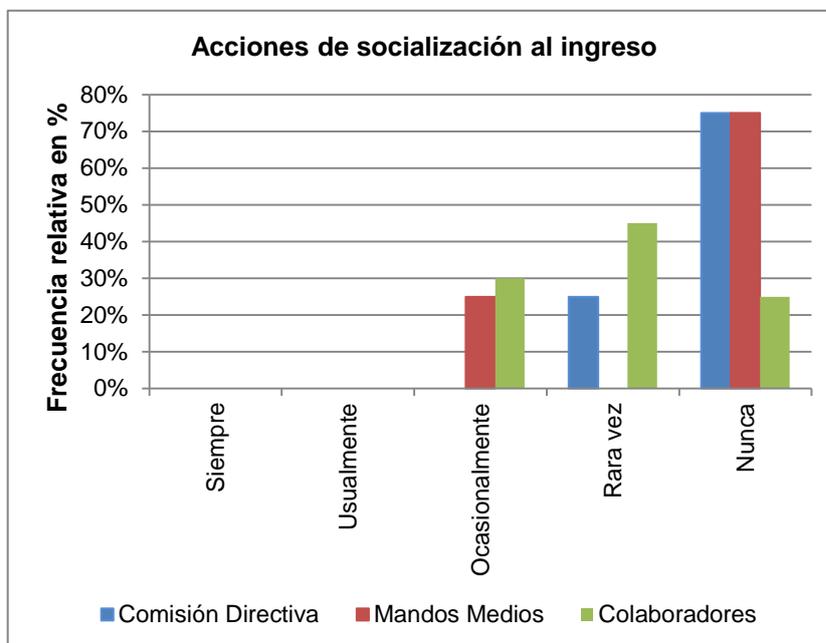
Se debieran describir y ejemplificar los modos de actuación asociados a cada valor, para acrecentar la probabilidad de un desempeño eficaz y eficiente. Los valores actúan como un instrumento de dirección y deben ser integrados en un proceso de aprendizaje y comunicación continuo, de manera tal que sean interiorizados y puestos en práctica en las acciones cotidianas, como apoyo al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

#### ◆ Acciones de socialización al ingreso

La inducción es el proceso de socialización mediante el cual se comunican los valores, las competencias, los comportamientos y las actitudes esperables, los

conocimientos sociales esenciales para que los ingresantes estén en condiciones de asumir su rol laboral y puedan participar en las actividades de la organización de manera segura, eficiente y correcta.

Se indagó sobre la realización de estas acciones en el Centro SMT.



**FIGURA 13**

Acciones de socialización al ingreso

Por las respuestas recibidas es posible inferir que no se realizan de manera programada acciones de socialización al ingreso del personal, por lo que la organización no aprovecha la oportunidad de facilitar la adaptación de sus empleados desde el momento en que inician su actividad laboral en el Centro.

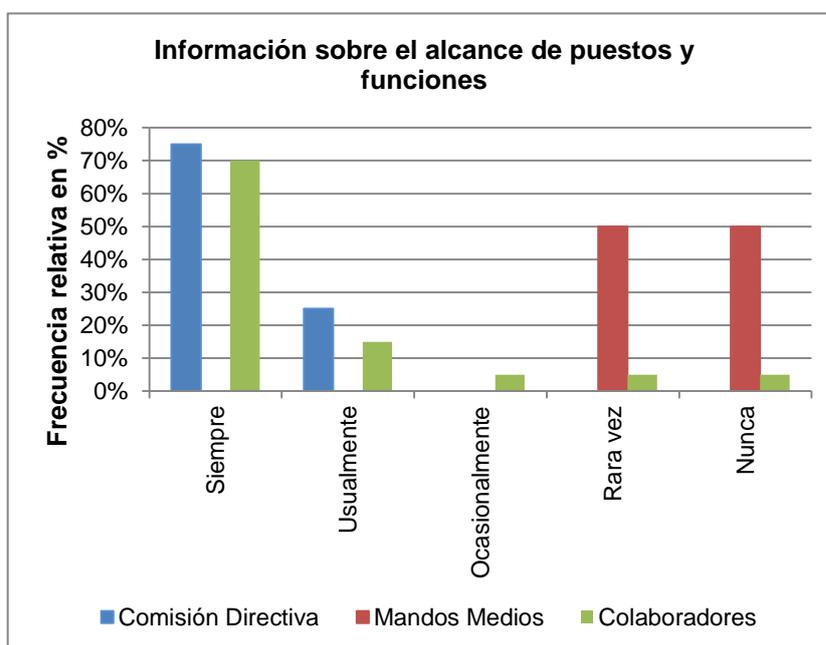
Si bien la cultura no se transmite sino que se vive y se construye, comunicar la manera en que el Centro organiza sus experiencias concretas, sus costumbres, las maneras de comunicarse con sus pares y superiores, propiciaría la integración de su personal y orientaría la acción hacia los modos de relación deseables entre los empleados. La inducción no sólo facilita la adaptación a una tarea concreta sino que propicia que los valores se internalicen y se actúe en concordancia con ellos.

#### ◆ Información sobre el alcance de puestos y funciones

Está teórica y empíricamente aceptado que la existencia de ciertas dimensiones del puesto de trabajo produce estados psicológicos que influyen en el desempeño y la motivación de los empleados. Se identifican como primordiales la

variedad de habilidades exigidas, el terminar una parte completa e identificable del trabajo con un resultado visible, el significado de la tarea, la autonomía y la retroalimentación sobre el desempeño. Un empleado motivado, satisfecho y productivo es aquel que experimenta la importancia del trabajo realizado, la responsabilidad por esos resultados que conoce. Sin embargo, una barrera de la comunicación identificable en muchas organizaciones es la falta de conocimiento de quienes las lideran sobre la preparación y experiencia práctica de sus colaboradores. Es preciso cuidar este aspecto y fomentar el aprendizaje individual y organizacional, comenzando por definir con claridad el alcance de cada función, las principales actividades, las responsabilidades, el grado de libertad para la toma de decisiones y cuál es el resultado esperado del trabajo.

Todo proceso productivo requiere definiciones sobre las tareas de los trabajadores y sus roles, ya que de esta manera se tiende a clarificar qué contribución se espera de cada uno para que éste fluya de acuerdo a lo planificado. El análisis y la descripción de los puestos de trabajo, realizados en forma conjunta con quienes los ocupan, posibilita que la gente se integre en un proyecto común.



**FIGURA 14**

Información sobre el alcance de puestos y funciones

Respecto al alcance de los puestos de trabajo, las encuestas revelan que la atención se ha centrado en la definición de tareas de los puestos operativos, ya que

el 85% de los empleados afirmó conocerlo. No ocurre lo mismo con los mandos medios quienes claramente manifestaron que rara vez o nunca se ha definido el alcance de su función.

El que se otorgue mayor amplitud a los puestos de quienes tienen la responsabilidad de dirigirlos resulta razonable, ya que de esta manera se otorga flexibilidad al sistema, siempre y cuando esto no se traduzca en superposiciones de actividades o traiga confusión sobre a quién consultar ante un problema determinado o quien es el encargado de tomar las decisiones. Aquí resulta evidente la necesidad de coordinar acciones entre los mandos medios y, muy especialmente, que la Comisión Directiva defina con claridad cómo se enlazan las tareas con las estrategias de la organización, planificar, organizar el trabajo, fijar prioridades y establecer plazos, para estar en condiciones de dar la información necesaria en el momento oportuno. De esta manera, se definiría el trabajo que debe realizar cada uno y el Centro en su conjunto, así como las relaciones laborales que facilitarían la consecución de los objetivos establecidos en un clima de respeto y confianza.

La tarea del Coordinador General en esta etapa es de fundamental importancia, ya que debiera ser quien tradujera en acciones hacia el interior del Centro las expectativas de la Comisión Directiva. Del desempeño de su función dependerá también el grado de participación que podrá otorgar a los empleados en la planificación, la toma de decisiones y la implementación de los cambios.

#### ◆ **Delegación: participación en la planificación de actividades**

La delegación es el proceso de distribuir autoridad en forma descendente en la organización. La elección entre centralización y delegación es un continuo que va desde una estructura muy centralizada a otra con un alto grado de delegación, por lo que inquirir sobre este tema resulta importante al momento de analizar la red de comunicaciones existente, las distintas regulaciones formales de la organización y el liderazgo ejercido por los mandos medios y, especialmente, por el Coordinador General.

Se preguntó a los empleados específicamente si participaban en la elaboración de la planificación de actividades de su área.



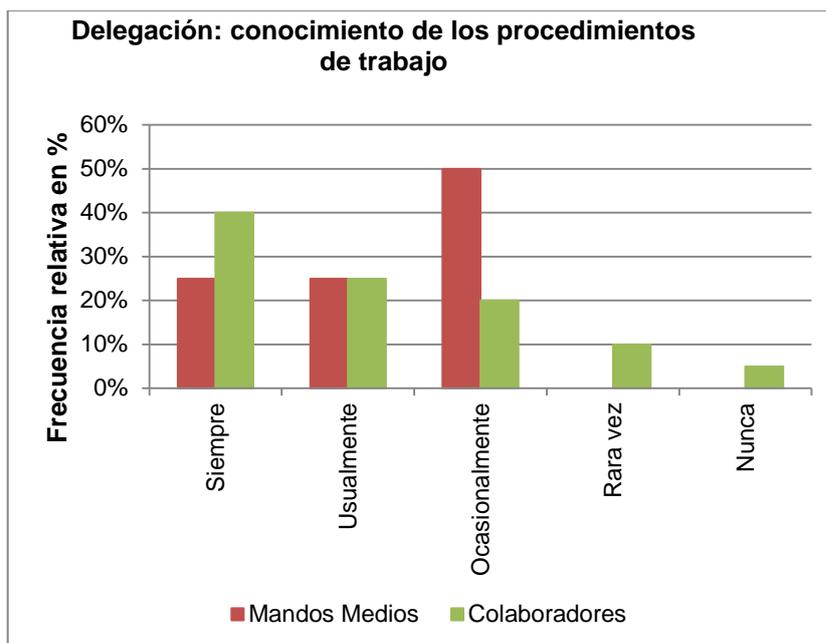
**FIGURA 15**

Participación en la planificación de actividades del área

Los resultados obtenidos muestran que la delegación, en cuanto a permitir la participación en la planificación de actividades, es muy baja.

◆ **Delegación: conocimiento de los procedimientos de trabajo**

Como la delegación es eficaz si los empleados poseen el conocimiento necesario para tomar decisiones sobre su trabajo, otro aspecto que se consideró fue el relacionado al conocimiento que tenían respecto a los procedimientos de trabajo existentes. Se indagó a los mandos medios y a los empleados sobre si informaban y eran informados, respectivamente, sobre los procedimientos de trabajo vigentes.



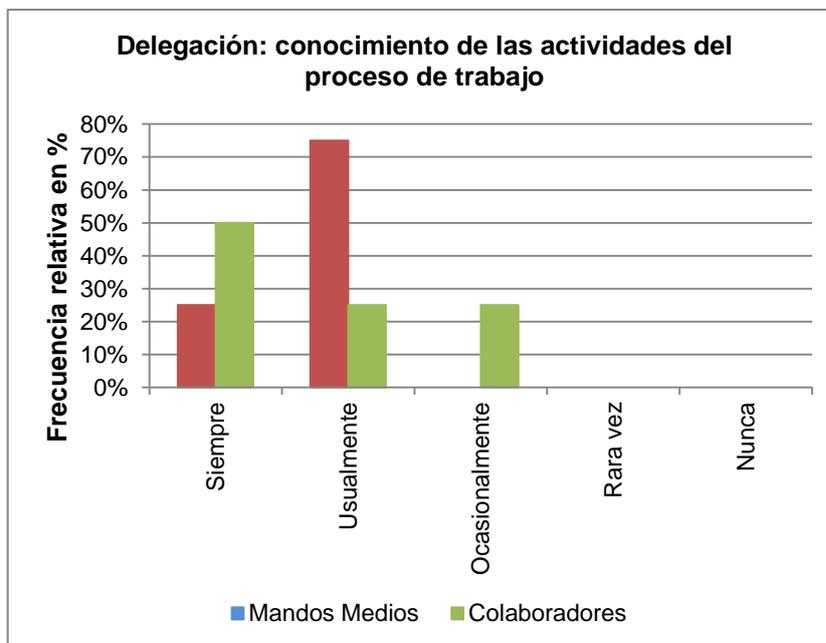
**FIGURA 16**

### Conocimiento de los procedimientos de trabajo

Si bien los resultados muestran que los empleados, en su mayoría, tienen información de los procedimientos de trabajo vigentes, los mandos medios respondieron de manera dispar a la pregunta, lo que demostraría la inexistencia de canales formales dispuestos para brindar esta información. Para obtener los resultados esperados de la contribución de los colaboradores es necesario que el conocimiento esté disponible y se comunique de manera apropiada. Una manera de lograrlo sería que los mismos trabajadores, junto a sus jefes, revisen en reuniones convocadas a tal efecto, los procedimientos existentes, teniendo en cuenta que la definición de procedimientos de trabajo, al menos los más importantes, son necesarios para ayudar a hacer mejor las cosas, aunque debieran funcionar más como guías para las personas antes que esclavizarlas. Si los procedimientos son demasiado exhaustivos y precisos puede perderse libertad de acción y afectarse la iniciativa y la creatividad. Todo dependerá del tipo de trabajo y la actividad que se lleve a cabo. Hay tareas que requieren seguir un procedimiento minucioso para lograr el resultado esperado, otras, por el contrario, otorgan más margen para la creatividad.

◆ **Delegación: conocimiento de las actividades del proceso de trabajo**

Estrechamente relacionado con el punto anterior está el conocimiento de las tareas que involucran los diferentes procesos de trabajo. Dependiendo de éste, serán las posibilidades que existan de delegar autonomía de decisión en los empleados.



**FIGURA 17**

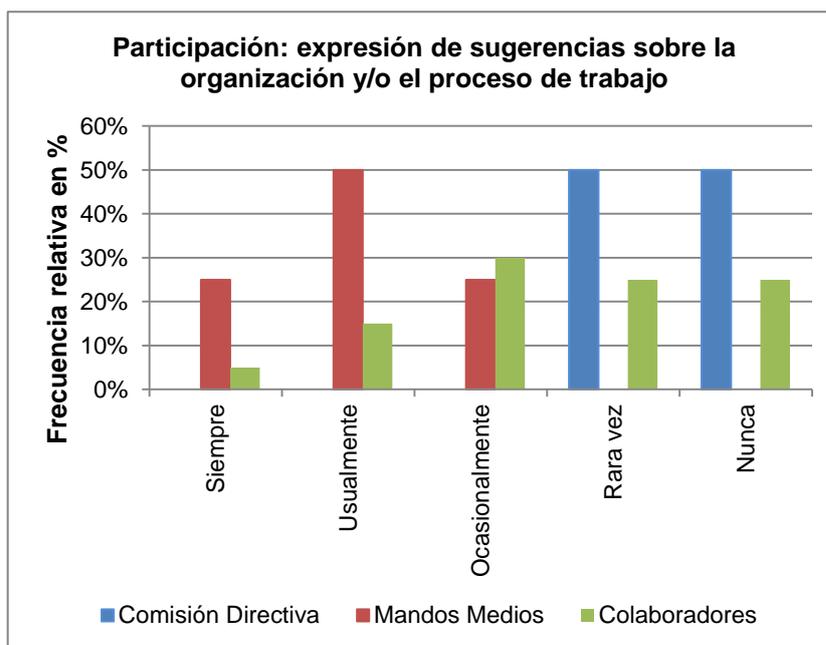
Conocimiento de las actividades del proceso de trabajo

Existe bastante coincidencia en las respuestas obtenidas de los mandos medios y los empleados respecto a la información brindada sobre las actividades que se realizan en los distintos procesos de trabajo, si bien los colaboradores, dependiendo de su puesto de trabajo, pueden tener mayores o menores precisiones respecto a determinadas tareas. Es importante que cada trabajador conozca las tareas de las que se hace responsable, cómo impacta su realización sobre las actividades de los demás, cómo se relacionan las áreas, de quien depende cada proceso y a quién debe rendir cuentas.

◆ **Participación: expresión de sugerencias sobre la organización y/o el proceso de trabajo**

Para acrecentar la motivación de los empleados es importante que éstos puedan realizar sugerencias sobre la manera de organizar o realizar su trabajo cotidiano. En toda organización, esta comunicación ascendente posibilita la mejora

continúa de los procesos, al favorecer la expresión de propuestas por parte de quienes realizan habitualmente el trabajo. Es importante conocer si se da esta posibilidad, así como también si existen espacios, canales o dispositivos definidos que la faciliten. Se indagó al respecto a la Comisión Directiva, los mandos medios y los empleados. A los primeros, si favorecerían esta comunicación, y a los empleados respecto al grado de participación.



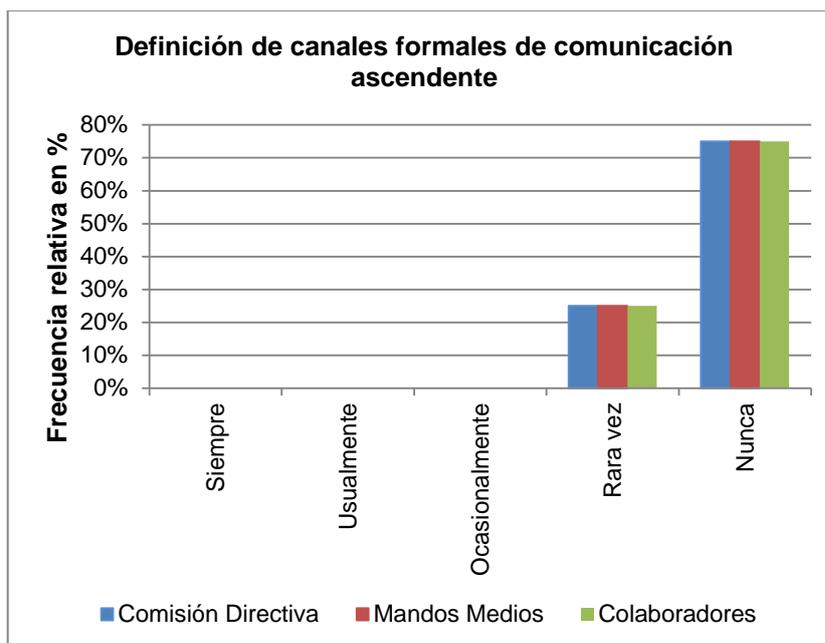
**FIGURA 18**

Expresión de sugerencias sobre la organización y/o el proceso de trabajo

Respecto a si se facilita la expresión de sugerencias, la Comisión Directiva respondió que rara vez o nunca, los mandos medios, que es usual en su mayoría y los empleados parecieron concordar en que no es una posibilidad frecuente.

#### ◆ **Definición de canales formales de comunicación ascendente**

Resultaba imprescindible indagar sobre la existencia de canales formales de comunicación ascendente, ya que si bien puede haber apertura para escuchar las sugerencias de los empleados, también deben instrumentarse medios que lo permitan, hacerlos conocer y alentar su uso.



**FIGURA 19**

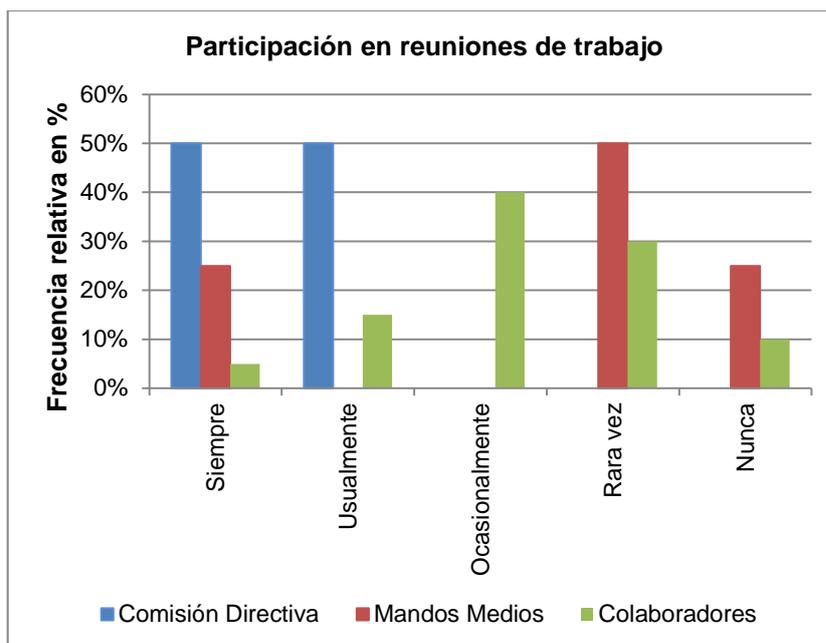
#### Definición de canales formales de comunicación ascendente

Respecto a la existencia de medios formales para realizar comunicaciones ascendentes, los miembros de la Comisión Directiva los negaron, al igual que los mandos medios y los empleados, reconociendo todos que es muy rara su ocurrencia.

En el marco de esta realidad, se considera imprescindible impulsar la creación de mecanismos de consulta, redes de comunicación efectivas y espacios donde los empleados puedan y quieran expresar las ideas, sin temor al “filtrado” por parte de sus superiores. Esos procesos de intercambio propician el fortalecimiento del compromiso y otorgan sentido a ser parte de la organización.

#### ◆ Participación en reuniones de trabajo

Las reuniones están destinadas a la escucha y el intercambio comunicativo. Cuando son de trabajo, permiten la discusión de los integrantes del grupo acerca de temas específicos que les competen directamente. Si bien son de frecuencia ocasional, su realización es importante como medio de comunicación, integración y conocimiento del grupo de trabajo, especialmente si están bien organizadas y permiten la participación de todos.



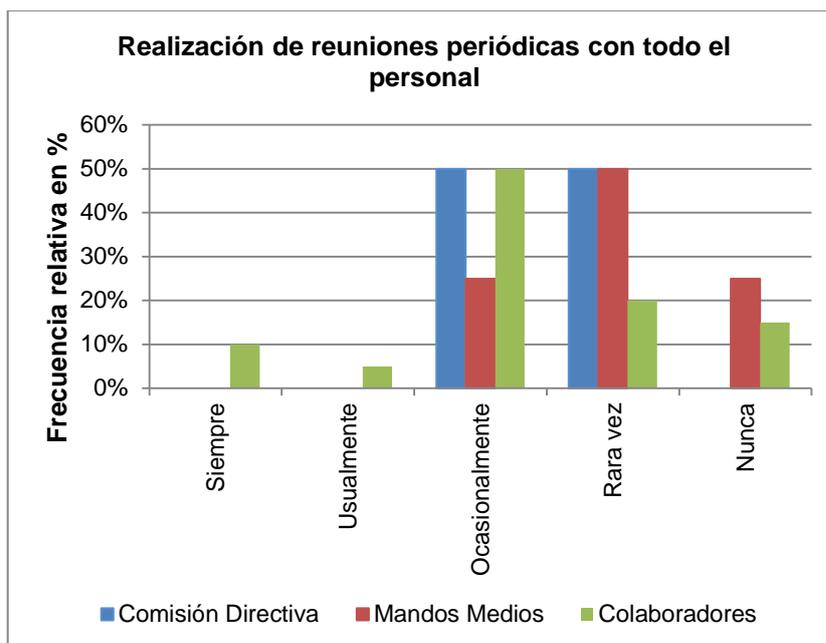
**FIGURA 20**

### Participación en reuniones de trabajo

Según los resultados de las encuestas, la Comisión Directiva no participa habitualmente de reuniones de trabajo con los empleados del Centro. Los mandos medios respondieron de manera diversa, evidenciando diferentes posturas frente al tema. Sólo un 5% de los empleados respondió que realizan reuniones de trabajo, el 70% dijo que sólo de manera ocasional o rara vez y el 10% que nunca lo hacen.

#### ◆ Participación en reuniones periódicas con todo el personal

Las reuniones periódicas con todo el personal propician la interacción entre quienes pertenecen a diferentes áreas o trabajan en distintos turnos de trabajo, por lo que son un medio importante de comunicación. Pueden utilizarse para informar sobre eventos, logros de la organización, resultados, cambios a realizar, favoreciendo la construcción de identidad e inteligibilidad de la organización y fortaleciendo el sentido de pertenencia.



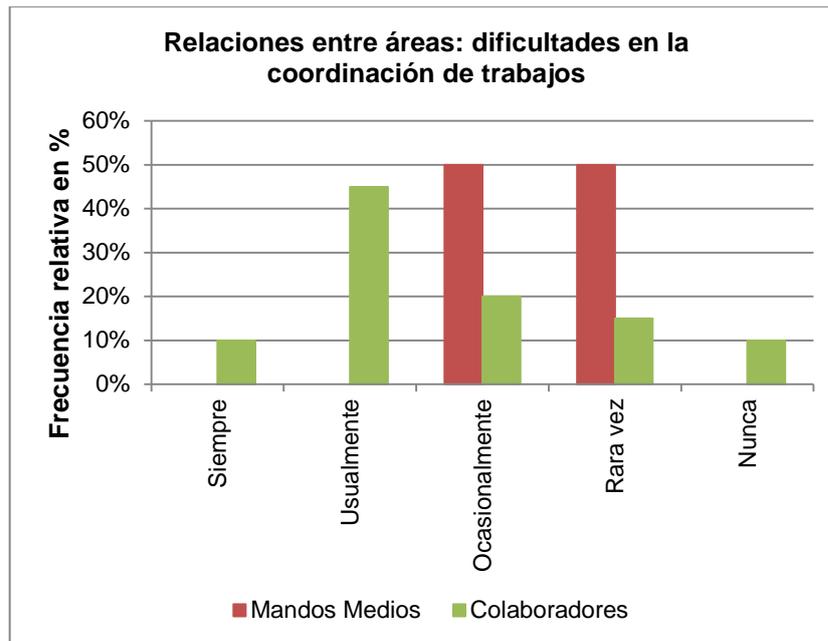
**FIGURA 21**

Realización de reuniones periódicas con todo el personal

Como puede observarse, los resultados muestran que estas reuniones con todo el personal se realizan rara vez, de forma ocasional.

◆ **Relaciones entre áreas: dificultades para la coordinación de trabajos**

Toda organización como sistema de actividades conscientemente coordinadas supone comunicación y acción conjunta para el logro de objetivos comunes. La relación necesaria entre sus distintas áreas requiere interacciones comunicativas frecuentes, a distintos niveles, implicando tanto el intercambio de información relativa al trabajo en sí como de significado, propiciando la motivación al esclarecer a cada uno lo que debe hacer y permitiendo aunar esfuerzos para el logro de las metas fijadas. Se indagó a los mandos medios y a los empleados sobre la existencia de dificultades de comunicación para la coordinación del trabajo entre las distintas áreas del Centro.



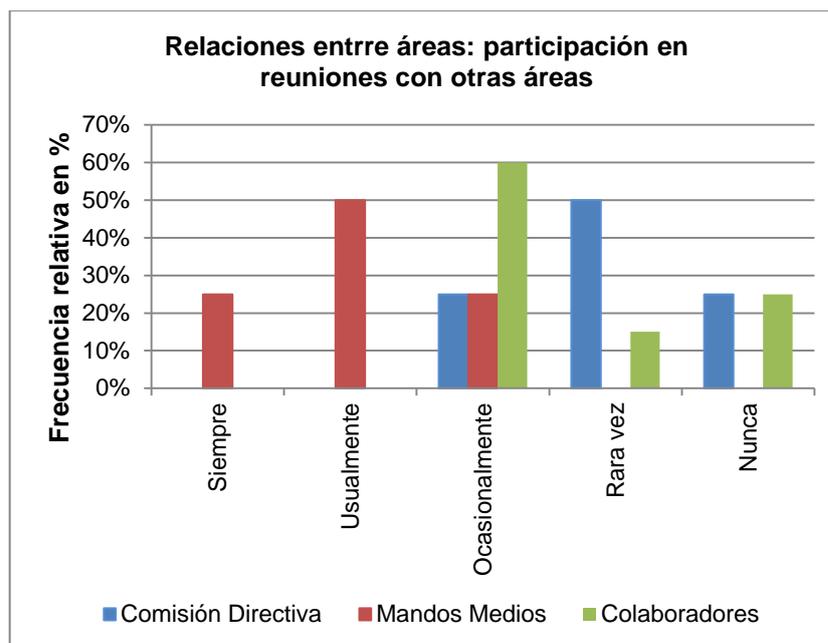
**FIGURA 22**

Dificultades en la coordinación de trabajos con otras áreas

La respuesta de los mandos medios refleja dificultades en este aspecto que parecieran no ser percibidas por los empleados, por lo que puede inferirse que estos últimos mantienen una red informal de comunicación que facilita la coordinación de acciones conjuntas, sin considerar las jerarquías. Esa circulación rápida de mensajes habitualmente se da para satisfacer objetivos individuales y sociales de convivencia, siendo importante su existencia para la estrategia de supervivencia de las personas y el desarrollo de la organización. Si existiera un aumento desmedido de esta red informal en detrimento de la red formal, podría estarse ante un problema organizativo.

◆ **Relaciones entre áreas: participación en reuniones con otras áreas**

Para profundizar el tema de las relaciones entre las distintas áreas se indagó sobre la participación en reuniones entre áreas.



**FIGURA 23**

### Participación en reuniones con otras áreas

Los miembros de la Comisión Directiva, más abocados a temas estratégicos, no participan habitualmente de estas reuniones. Los mandos medios aseguraron participar de manera usual y los empleados sólo ocasionalmente.

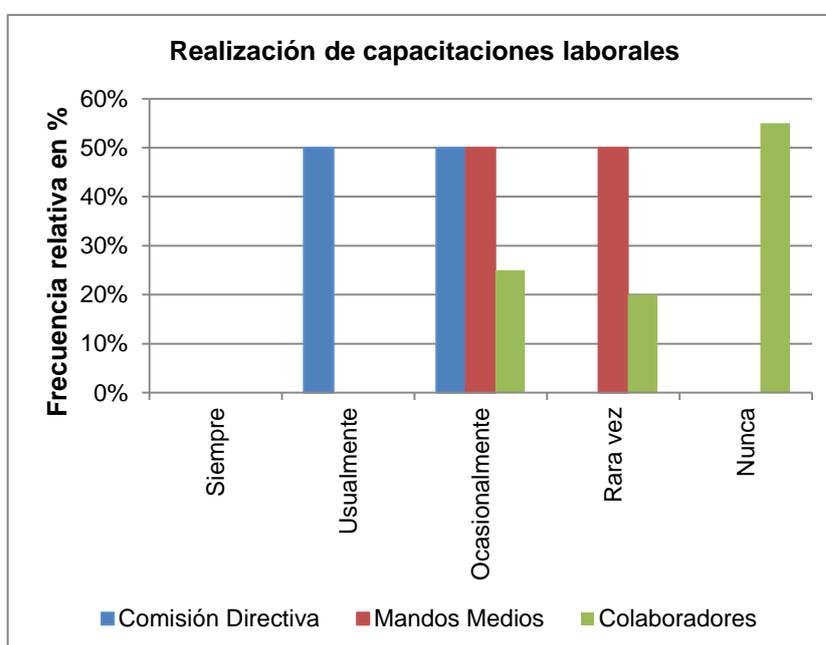
Lo que se refleja en estas respuestas requiere una mayor profundización ya que si se relacionan con el punto anterior, las reuniones de los mandos medios parecieran no estar dando los debidos resultados, puesto que persisten las dificultades entre áreas. Los colaboradores, por su parte, parecen no requerir reuniones formales para realizar sus intercambios comunicativos y coordinar su trabajo, reafirmando la presencia de redes informales de comunicación.

Un aspecto a tener en cuenta es la diferencia existente entre los dos procesos fundamentales del Centro. Uno requiere mayores conocimientos técnicos y la utilización de equipamiento de última generación, es el de montaje superficial. En él es importante la preparación previa de los elementos, la puesta a punto de las máquinas y el seguimiento que se realice. El proceso de inserción manual es más sencillo, puede aprenderse más rápidamente y no requiere experticia técnica. Sin embargo, el resultado es fruto del trabajo manual del trabajador, no de la máquina. Estas diferencias pueden estar afectando la comunicación entre áreas por la

diferente valoración que tanto los mandos medios como los empleados hagan de sus aportes y de los resultados obtenidos.

#### ◆ Realización de capacitaciones laborales

La posibilidad de desarrollo y supervivencia de una organización está dada por su capacidad para consolidarse como un sistema de aprendizaje permanente. La capacitación es un proceso continuo que abarca a la persona en su integridad y se expande a la organización. De allí la importancia de determinar la brecha existente entre el conocimiento necesario para ejecutar las tareas y el que posee cada trabajador, entre el saber y el hacer.



**FIGURA 24**

#### Realización de capacitaciones laborales

Los resultados ponen en evidencia que no se ha considerado la importancia de la capacitación, ya que si bien desde la Comisión Directiva se afirmó en un 50% que se realizan capacitaciones usualmente, tanto los mandos medios como los empleados respondieron que estas acciones se dan rara vez o de manera ocasional.

Si bien el desarrollo personal es responsabilidad de cada empleado, la organización, para que la capacitación tenga lugar, debe desarrollar competencias de aprendizaje, crear espacios para que se produzca el entrelazamiento entre conocimiento y acción, aceptar al error como una oportunidad, dar retroalimentación, crear confianza. Cuando es la misma organización la que lo posibilita, lo incorpora a

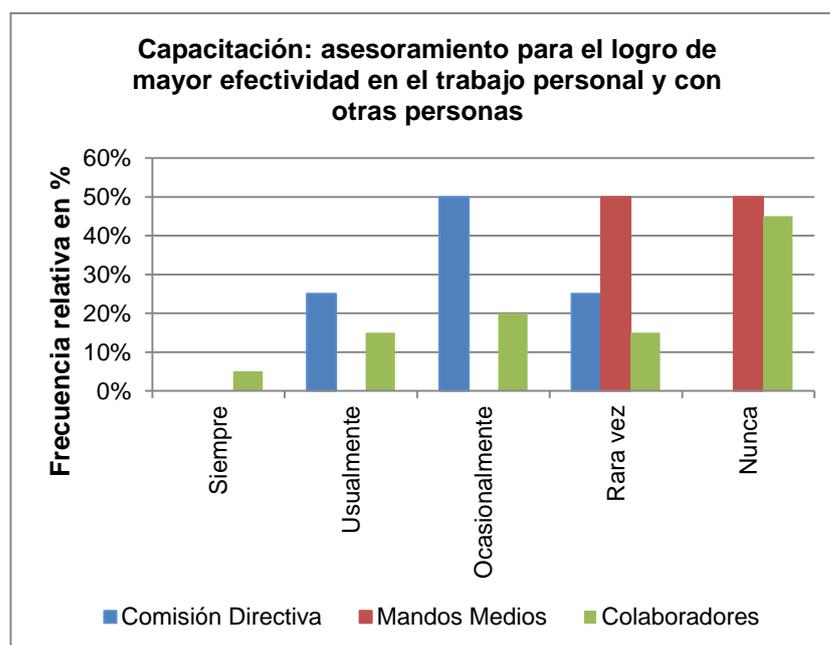
las actividades, lo reconoce como valioso, el conocimiento tiende a persistir y a reproducirse.

◆ **Capacitación: asesoramiento para el logro de mayor efectividad en el trabajo personal y con otras personas**

Como complemento al punto anterior se preguntó sobre el asesoramiento que recibían quienes trabajan en el Centro SMT por parte de su superior para el logro de mayor efectividad en el trabajo personal y con otras personas.

Las diferencias entre las subculturas existentes en la organización, la reciente incorporación de más de 20 mujeres a uno de los procesos productivos, obligan a considerar como prioritarias todas aquellas acciones que favorezcan la integración y la comunicación en el ambiente laboral.

A la Comisión Directiva se le preguntó sobre el asesoramiento dado al Coordinador General, a éste y a los restantes mandos medios y empleados sobre el que recibían de sus superiores.



**FIGURA 25**  
Asesoramiento recibido

Las respuestas de la Comisión Directiva, si bien no son unánimes, muestran que suele asesorarse en el tema al Coordinador General, aunque no de manera frecuente. Los mandos medios manifestaron recibir asesoramiento pero el 60% de los colaboradores respondieron que rara vez o nunca. La falta de comunicación en

este sentido puede afectar negativamente la convivencia y la coordinación de tareas, por lo que debieran identificarse las barreras que sería necesario vencer para mejorarla.

### **Análisis de la dimensión cultural**

En esta dimensión es preciso considerar que las personas satisfacen sus necesidades humanas socialmente. La cultura es la base del sistema psicosocial, une, nuclea expectativas, sentimientos, ideas y valores. Es el eje desde el cual se construyen los vínculos, ya que proporciona y estimula una forma de estabilidad, un sentido de identidad organizacional. Si existe consenso entre los miembros de la organización se crea un sistema compartido de interpretaciones frente a la misión a alcanzar que se convierte en un factor de protección vincular y es el conjunto de valores y normas, los factores culturales, los que brindan el marco para el desarrollo personal.

Al interactuar, las personas pretenden alcanzar objetivos que no pueden lograr de manera individual y en el ámbito laboral encuentran el lugar propicio para crecer y desarrollar sus potencialidades. El Centro SMT es una red de personas que, mediante los vínculos que crean, lo proveen de sentido y significado. Si se identifica a los mandos medios como los nodos de esa red, ejecutores de la política y las líneas de acción definidas por la Comisión Directiva, su rol es lograr que la gente actúe para alcanzar los objetivos pautados, se capacite, participe activamente, refuerce sus vínculos. Esto se logra, fundamentalmente, mediante la comunicación, estando presentes, respondiendo inquietudes, escuchando sugerencias, tomando decisiones, permitiendo la participación y propiciando posibilidades de intercambio. Las acciones se logran desde lo vincular y es desde allí que nace la posibilidad de crear espacios de aprendizaje en los que se compartan saberes y experiencias, que redundarán en un fortalecimiento organizacional que posibilitará la sustentabilidad, aun cuando cambien las personas.

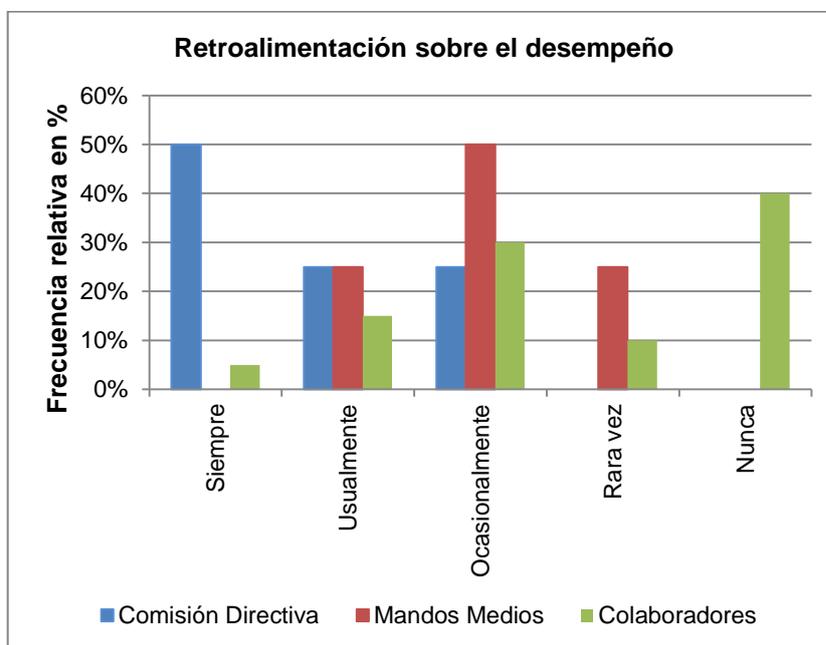
### **✚ Dimensión Integración Psicosocial**

#### **◆ Retroalimentación sobre el desempeño**

La retroalimentación es un elemento importante para una comunicación eficaz. Para estar en condiciones de realizar los ajustes que sean necesarios y así mejorar

el desempeño es necesario que cada uno conozca cómo está haciendo su trabajo. Es preciso hacer de la retroalimentación una actividad frecuente y oportuna, tanto desde los superiores hacia los empleados como en el sentido inverso. Para ello es necesario aprender a escucharse de manera atenta, evitar dar únicamente retroalimentación negativa, ser claro y centrarse más en las soluciones que en los problemas. La retroalimentación operativa genera interacciones que provocan relaciones reflexivas. Es un disparador del proceso de innovación, transformación y mejora del sistema comunicacional. Se comparten observaciones, preocupaciones y sugerencias para intentar mejorar el funcionamiento de la organización, ya que constituye una acción reflexiva sobre los resultados que permite identificar y seleccionar acciones posibles de mejora, ejerciendo a la vez una influencia notoria en la motivación.

A la Comisión Directiva se le preguntó sobre si se daba, de manera habitual, retroalimentación sobre su desempeño al Coordinador General y a los restantes mandos medios. A estos últimos, se les inquirió tanto si la recibían como si la daban a sus colaboradores. A los empleados se preguntó sobre la recepción de retroalimentación en forma regular.



**FIGURA 26**

Retroalimentación sobre el desempeño

Los resultados muestran que la Comisión Directiva da retroalimentación de manera frecuente. Los mandos medios no ejercen esta acción comunicativa con la

misma frecuencia, reconociendo que lo hacen de manera más ocasional, salvo en un caso -el del Coordinador- en que lo realiza usualmente. Los empleados, por su parte, consideraron en un 50% que rara vez o nunca reciben retroalimentación, mientras un 30% dijo recibirla de manera ocasional, coincidiendo con lo manifestado por los mandos medios.

Esta situación amerita mejorarse en el Centro SMT. Los responsables de conducir los grupos de trabajo cumplen un rol crítico ya que deberían actuar como asesores, escuchando a los empleados, corrigiendo el desempeño en forma positiva, cuidando de no dañar la autoestima y resaltando el valor y la contribución que cada uno realiza, propiciando la cooperación y creando un clima de trabajo que fomente la participación y la responsabilidad en el trabajo cotidiano.

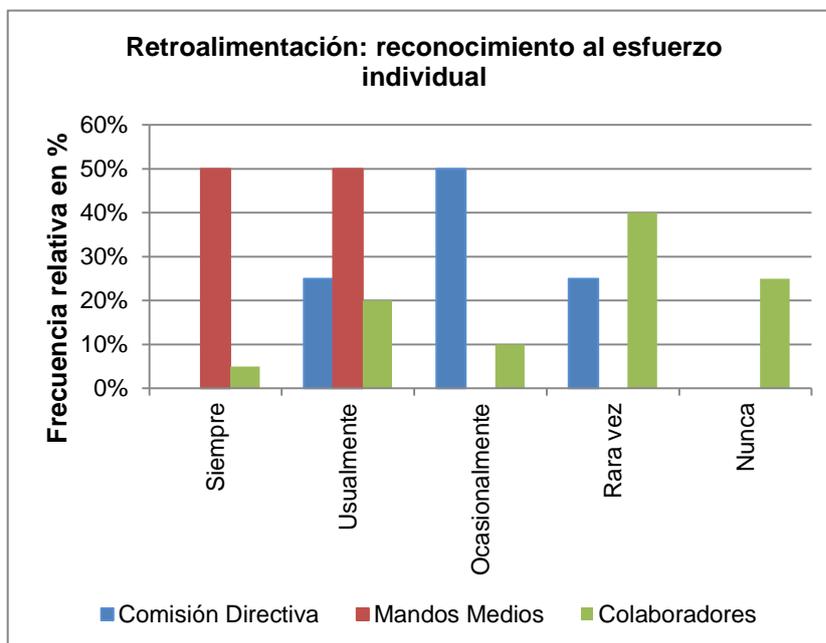
Descuidar este aspecto, puede tener consecuencias indeseables sobre el rendimiento y la productividad, al no tenerse una medida del desempeño del Centro en su conjunto ni de aquello que debe mejorarse en cada área. Sin embargo, la retroalimentación no es únicamente información sobre lo que se debe mejorar sino también acerca de lo que se está haciendo bien. Apreciar una conducta o actitud contribuye a la obtención de objetivos porque refuerza las conductas efectivas, mejora el ambiente de trabajo y aumenta la motivación de quienes la reciben, produciendo una sinergia que mejora la comunicación entre colaboradores y superiores.

#### ◆ **Retroalimentación: reconocimiento del esfuerzo individual**

Comunicar es reconocer a ese “otro” que es como nosotros pero a la vez distinto. En cada acto de comunicación, nos constituimos como personas. Es un proceso en el que se comparten experiencias, conocimientos y sentimientos y ese reconocimiento es precisamente el que, junto con la participación en un proyecto común, coadyuva a la mejora del rendimiento. Es preciso conocer a los empleados, sus necesidades de reconocimiento y estima, diferentes de una persona a otra. Esto es posible, únicamente, a través de la comunicación.

Hablar honestamente con los empleados, valorarlos como personas, observarlos mientras trabajan y alentarlos, suele ser una manera exitosa de lograr su adhesión, mejor a la que produciría un seguimiento constante.

Se indagó en la encuesta sobre el reconocimiento que se da en aquellos casos en que tanto el Coordinador General, los mandos medios o los empleados realizaban un esfuerzo adicional para cumplir con lo planificado.



**FIGURA 27**

Retroalimentación: reconocimiento al esfuerzo individual

La Comisión Directiva respondió, en su mayoría, que reconocen de manera ocasional esta actitud. Los mandos medios, en cambio, afirmaron reconocer el esfuerzo de los colaboradores. Sin embargo, éstos respondieron dijeron que sólo rara vez o nunca se sienten reconocidos. Estos resultados permiten inferir que es preciso mejorar la comunicación puesto que el reconocimiento por la tarea bien hecha es un incentivo invaluable. Muchas veces es desestimado por entenderse que simplemente se ha cumplido con lo esperado, sin considerar que habitualmente surgen contratiempos que hay que resolver sobre la marcha, esfuerzos que a veces quedan ocultos por la misma actividad conjunta. Mostrar aprecio por el trabajo bien hecho lleva a un círculo virtuoso en el que se procura hacerlo cada vez mejor. Considero que este aspecto debe mejorarse, comunicando debidamente la planificación, fijando objetivos claros a cumplir y luego, evaluando los logros alcanzados y escuchando sugerencias sobre cómo podría mejorarse.

Un aspecto importante a considerar es realizar el pedido de retroalimentación a los empleados sobre la forma de conducción. Muchas veces, esto ayuda a generar

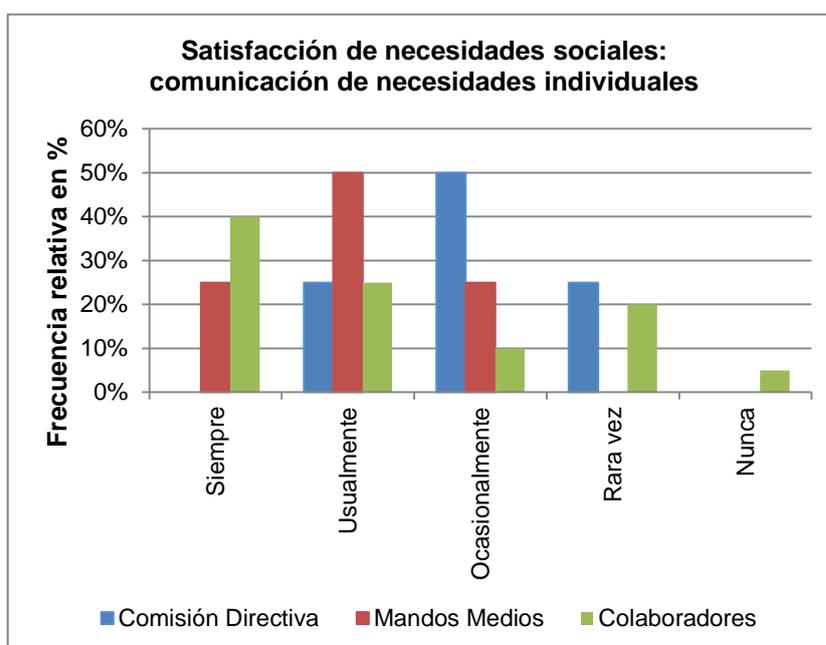
confianza y alienta que se comparta información operativa que suele quedar oculta. Todos los empleados tienen algo valioso que aportar sobre su trabajo. Este estilo de liderazgo requiere un gran esfuerzo personal de parte de quienes conducen los grupos humanos que se verá recompensado al lograr un clima de trabajo cordial, constructivo y de confianza.

#### ◆ Satisfacción de necesidades sociales

Respecto a este indicador se consideraron tres conceptos que colaboran para que los empleados además de realizar su trabajo perciban que, a través de las relaciones que establecen, satisfacen sus necesidades sociales. Estos fueron:

##### 1. Comunicación al superior de necesidades individuales

En las encuestas se indagó sobre la confianza existente en el grupo de trabajo que posibilitara solicitar permisos y comunicar necesidades individuales, entendiendo lo difícil que resulta para todo trabajador lograr un equilibrio entre su vida personal, familiar y social. También se preguntó sobre la realización de reuniones informales o recreativas y si cada uno, desde su rol y puesto de trabajo, realizaba acciones tendientes a la construcción de un clima de confianza y respeto en su ámbito laboral.

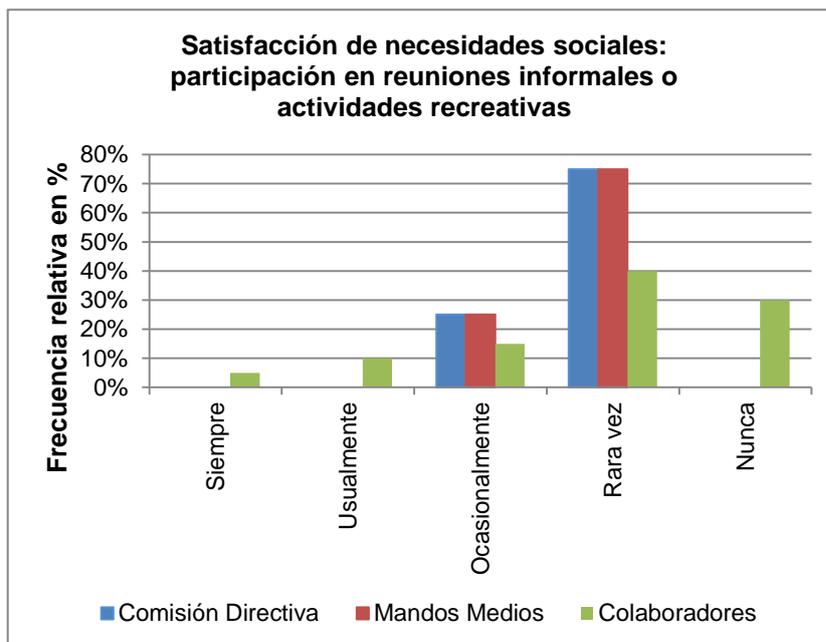


**FIGURA 28**

Comunicación de necesidades individuales

Las respuestas permiten inferir que los empleados y mandos medios expresan sus necesidades a sus superiores. Los miembros de la Comisión Directiva consideraron, en su mayoría, que no es tan frecuente este tipo de comunicaciones hacia ellos. Esto significaría que esta comunicación queda reducida al ámbito más cercano de relaciones mandos medios-empleados.

## 2. Participación en reuniones informales o actividades recreativas



**FIGURA 29**

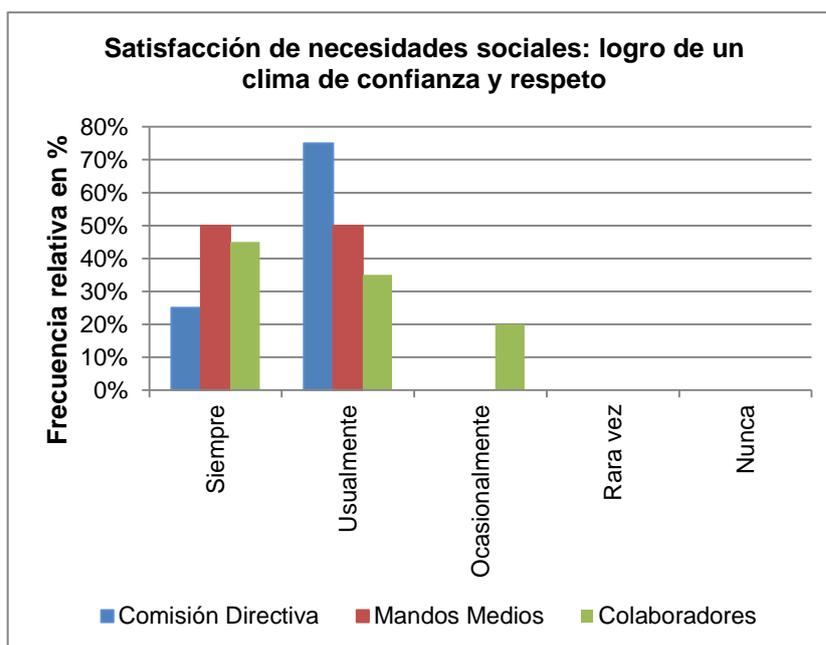
### Participación en reuniones informales o recreativas

Las respuestas mostraron que las reuniones informales o recreativas no se llevan a cabo de manera frecuente en la organización.

Las reuniones recreativas, en las que el personal puede interactuar cara a cara, conocerse, pretenden especialmente desencadenar reacciones afectivas entre los participantes. Son importantes como instrumento de dinamización al permitir que los integrantes de las diferentes áreas interactúen, se conozcan.

Son acciones que no debieran censurarse sino promoverse, ya que coadyuvan a la adaptación y la motivación colectiva.

### 3. Construcción conjunta de un clima de confianza y respeto



**FIGURA 30**

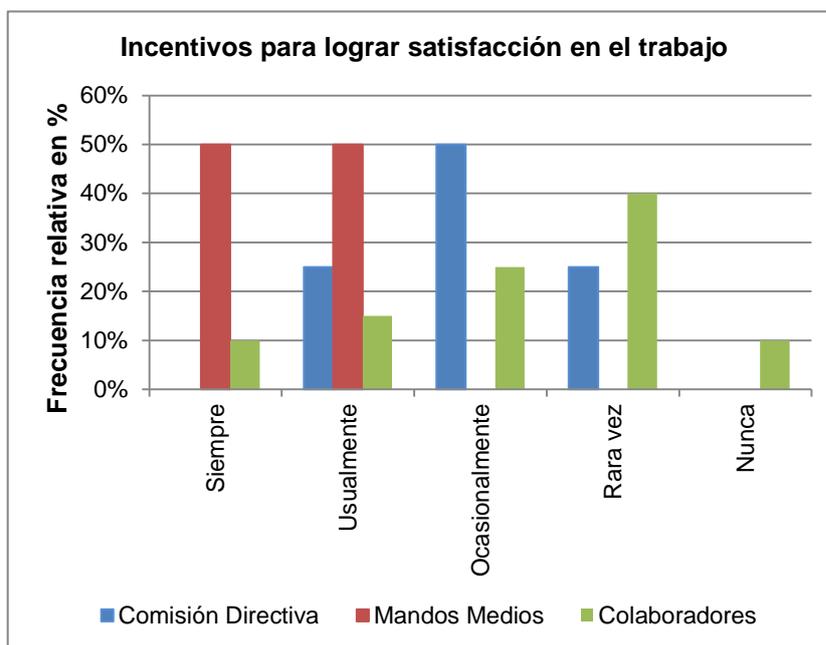
Logro de un clima de confianza respeto

Este ítem, en contraposición a los anteriores, muestra un elevado interés por parte de todos los involucrados por construir un mejor ambiente de trabajo, lo que se consideró muy importante porque abre posibilidades de mejora. Si existe esta disposición, el cambio será posible en la medida en que cada uno, desde su rol, aporte para mejorar las interacciones y el grupo humano se desarrolle y crezca.

#### ◆ Incentivos para lograr satisfacción en el trabajo

La insatisfacción laboral es un constructo que incluye una diversidad de causas, entre las que se encuentran una pobre supervisión, malas condiciones de trabajo, falta de seguridad en el empleo, compensación inequitativa, falta de oportunidades de progreso y conflictos interpersonales, siendo el resultado de la motivación en el desempeño del trabajo y la forma en que cada individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa. La motivación, como proceso cíclico y dinámico, se reproduce continuamente en la medida en que surgen estímulos. Las dimensiones analizadas hasta el momento de alguna manera influyen en la satisfacción y motivación que pueden experimentar los trabajadores. Sin embargo, se consideró importante conocer la percepción de los empleados respecto a si consideraban que recibían incentivos para lograrla. Es así que se interrogó a la

Comisión Directiva y a los mandos medios para conocer si la incentivaban y a los restantes colaboradores acerca de su percepción.



**FIGURA 31**

Incentivos para lograr satisfacción en el trabajo

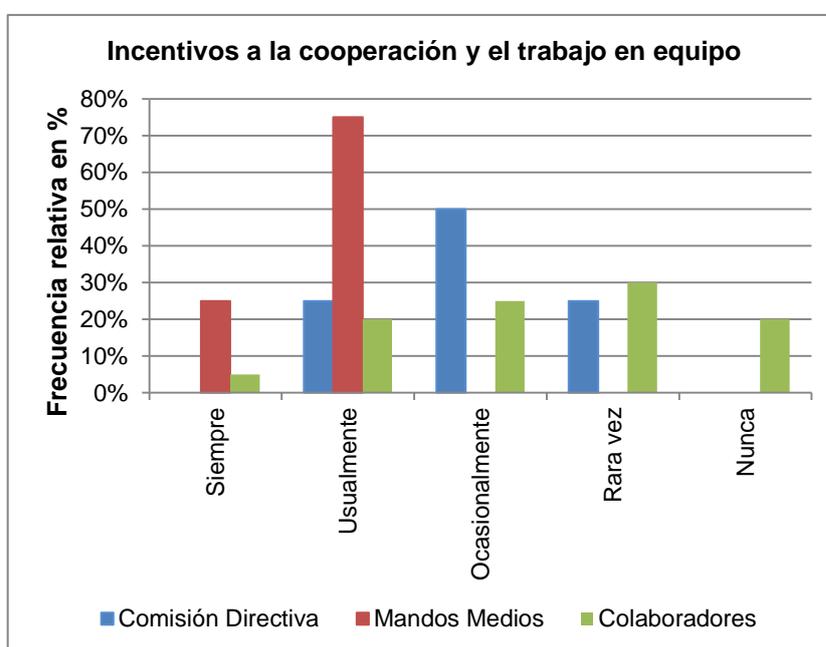
Los resultados obtenidos mostraron que no es una preocupación de la Comisión Directiva incentivar especialmente a los empleados para que se sientan más satisfechos, salvo una respuesta en la que se consideró que se lo hace de manera usual. Los mandos medios manifestaron que procuran incentivar la satisfacción de sus subordinados, aunque por las respuestas de éstos, se deduce que no lo consiguen en la manera esperada. Es un aspecto complejo, con causas tan variadas, que es probable que supere las posibilidades de los mandos medios de influir en este aspecto, por ejemplo, si esta insatisfacción se debiera a una retribución salarial inadecuada, decisión que incumbe únicamente a la Comisión Directiva.

#### ◆ Incentivos a la cooperación y el trabajo en equipo

El trabajo tiene una dimensión social porque pone de manifiesto una realidad que se construye mediante la cooperación. Para lograr objetivos comunes es necesaria la multiplicación de esfuerzos individuales. Tal como es preciso apreciar el rendimiento individual, es necesario también valorar el trabajo en equipo y la cooperación. Las actuaciones colectivas de la organización exigen la cooperación y

establecen, a su vez, una cierta dependencia recíproca entre los actores. La Comisión Directiva debiera trabajar como un equipo, de la misma forma, los mandos medios necesitan cooperar entre ellos para lograr los objetivos de las diferentes áreas y es deseable que los empleados constituyan también un equipo de trabajo con miras al logro de los objetivos organizacionales. La falta de cooperación puede estar indicando la presencia de conflictos internos, desavenencias entre áreas, dificultades para coordinar tareas.

Se indagó mediante las encuestas la existencia de incentivos para fortalecer la cooperación y el trabajo en equipo en el Centro SMT.



**FIGURA 32**

Incentivos a la cooperación y el trabajo en equipo

La Comisión Directiva no parece valorar en demasía este aspecto, contrariamente a lo que ocurre con los mandos medios que usualmente incentivan la cooperación y el trabajo en equipo. Los colaboradores no brindaron respuestas coincidentes, ya que la mitad respondió que rara vez o nunca se lo hace, mientras que un 25% entendió que se lo hace de forma ocasional y el restante 25% pareciera estar de acuerdo en que es usual.

La organización, como sistema socio-técnico integrado, requiere promover relaciones interpersonales saludables entre sus integrantes, evitando la competencia y fomentando la cooperación. Esto se logra construyendo, manteniendo y

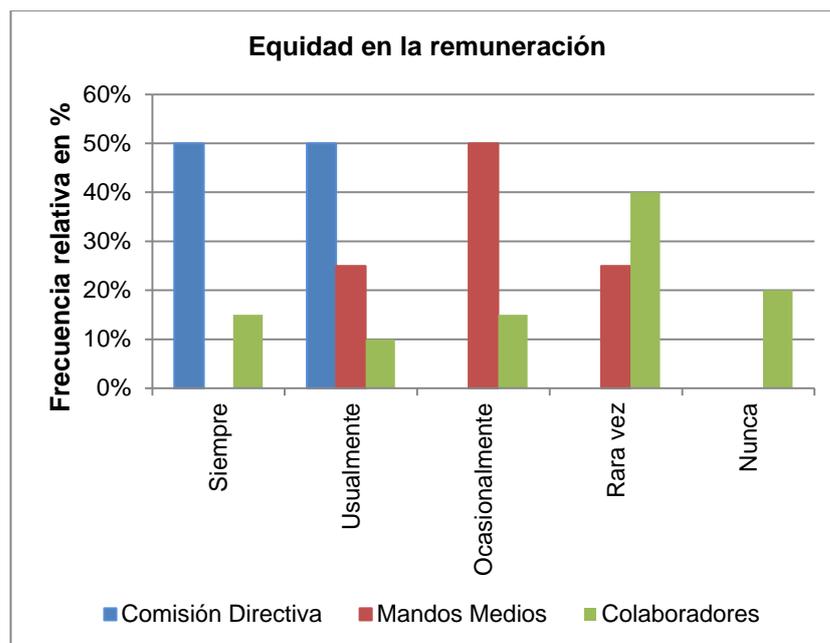
consolidando canales de comunicación e información permanentes. Sin comunicación no pueden concretarse objetivos que requieren el trabajo compartido y la cooperación. Tanto el autoconocimiento como el conocimiento del otro se logran al compartir ideas, sentimientos, expectativas e información, favoreciendo el surgimiento y la consolidación de los vínculos sociales, por lo que se considera pertinente reforzar, desde la Comisión Directiva y con mensajes claros, los valores que se propician y la necesidad de trabajar de manera cooperativa.

#### ◆ **Equidad de la remuneración**

La equidad usualmente existe cuando la persona percibe que su trabajo, su aporte a la organización, está en equilibrio con la remuneración que recibe.

Este tema está muy relacionado con la necesidad de analizar los puestos de trabajo y el perfil de cada persona, para identificar si la compensación guarda proporción con los aportes realizados. También es estrechamente afín a la satisfacción laboral ya que una vez cubiertas las necesidades básicas, las remuneraciones son un objetivo permanente de las personas para mejorar su calidad de vida. Cuando hay insatisfacción con la remuneración, existe el deseo personal de restablecer el equilibrio, lo que implica cotejar los objetivos alcanzados en el puesto, el valor agregado con el que se beneficia la organización versus la compensación que recibe el trabajador.

Se indagó en las encuestas cuál era la percepción existente en los diferentes niveles respecto a la equidad en las remuneraciones percibidas por el personal.



**FIGURA 33**

Equidad en la remuneración del personal

La Comisión Directiva consideró que siempre o usualmente existía equidad en la remuneración de los empleados, no coincidiendo con esta apreciación los mandos medios ni los empleados.

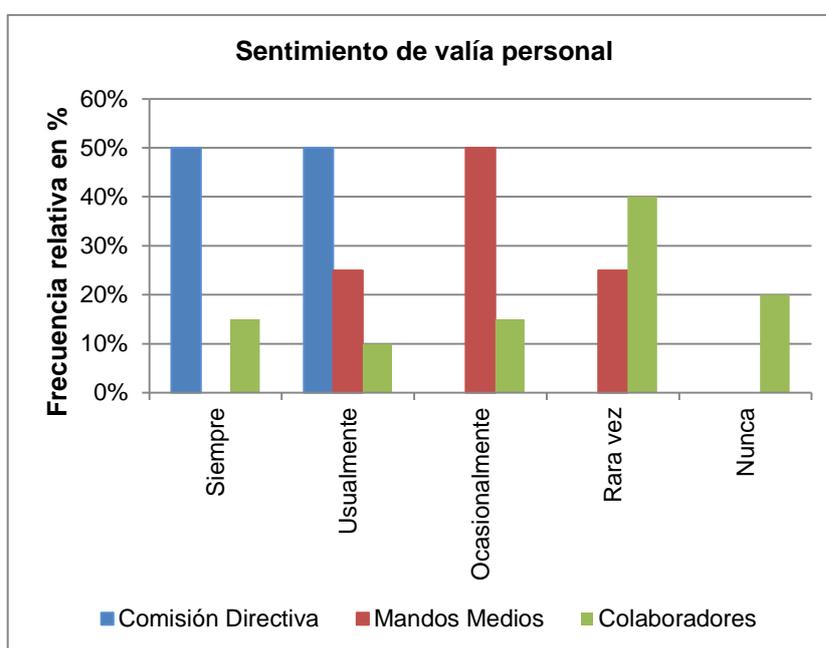
Cuando en una organización se quebranta la sensación de equidad respecto a la remuneración, se afecta la motivación y la actitud de los empleados hacia el trabajo y hacia la organización, pudiendo incluso determinar la desvinculación de personas claves, en la medida en que las condiciones personales y las oportunidades del entorno lo permitan. A medida que el Centro SMT aumenta de tamaño, aumenta también su complejidad, por lo que debe construirse, en la medida de lo posible, un sistema de compensaciones que contribuya a la eficiencia y a los resultados de la organización y no quede supeditado a decisiones individuales, que en ocasiones pudieran resultar arbitrarias.

#### ◆ **Percepción de valía personal**

Trabajar es, para la mayoría de las personas, la oportunidad de hacer valer de manera productiva sus conocimientos, habilidades y experiencias. Esta sensación de valía personal refuerza la autoestima y favorece la interrelación con otras personas del medio laboral.

Sin embargo, esta percepción del individuo respecto a su valía e importancia en la organización se modifica a través del tiempo, por lo que la adaptación entre individuo y organización pasa a ser un proceso continuo de integración.

Influyen en esta percepción el estilo de liderazgo ejercido por los directivos, el diseño del puesto, el rol que cada uno desempeña en el grupo, la retroalimentación, el contar con la tecnología e información necesarias para desempeñar la actividad, las oportunidades de desarrollo personal y laboral que le brinde la organización, así como el grado de aceptación que perciba por parte de sus compañeros y superiores, por lo que la comunicación desempeña un papel importante en su consolidación.



**FIGURA 34**

Percepción de la valía personal como miembro del Centro SMT

Los miembros de la Comisión Directiva, que idearon este proyecto asociativo tenían, al momento de responder la encuesta, una percepción elevada de su valía personal. Los mandos medios dieron respuestas diferentes, ubicándose el 50% en una posición media. Los empleados, sin embargo, en un 60% respondieron que rara vez o nunca se percibían como valiosos para la organización.

Hay que considerar que el Centro SMT atraviesa un proceso de cambio, que trae aparejada mucha incertidumbre. Esta medición puede considerarse una “instantánea” de ese momento particular de aplicación de las encuestas y deberá evaluarse en forma conjunta con los restantes datos recabados.

## Análisis de la dimensión Integración psicosocial

La integración psicosocial en la organización es un proceso dinámico y multifactorial. Es interacción y se da a través de la comunicación. El trabajo no se reduce a realizar una determinada tarea o cumplir el horario establecido a cambio de una retribución monetaria sino que incluye otras valoraciones sociales y morales, posibilitando la interacción entre semejantes y siendo fuente de satisfacciones y/o frustraciones. Por esto, considero prioritario que tanto la Comisión Directiva como el Coordinador General y los restantes mandos medios se muestren sensibles a las necesidades de los trabajadores, se preocupen por conducirlos de manera tal que se sientan partícipes de los logros del Centro, dándoles posibilidades de comunicar sus inquietudes, de proponer cambios, ofreciendo oportunidades genuinas de crecimiento, alentando la cooperación, promoviendo la confianza mutua, reconociendo y premiando los aportes realizados, apoyando a quienes corren riesgos, aun cuando se equivoquen, comunicando los cambios y el rumbo que se quiere seguir.

Para sintetizar, creo conveniente utilizar la matriz construida de la gestión de la comunicación interna, señalando lo relevado en cada dimensión:

	Gestión de la Comunicación		
	Institucional	Cultural	Integración Psicosocial
Mensajes	Es preciso reforzar la comunicación de la misión, visión y objetivos estratégicos.	Se da información sobre la tarea y los procesos de trabajo. Falta de comunicación de valores, funciones, roles y procedimientos de trabajo.	Mensajes informales. Escasa retroalimentación. Poco reconocimiento al esfuerzo individual.
Soportes	No hay medios ni dispositivos comunicacionales establecidos.	No hay definidos canales ni medios de comunicación ascendente. Los medios de comunicación descendente y horizontal son escasos.	No se realizan reuniones informales o recreativas. No se vislumbran acciones comunicativas que propicien el compromiso en los empleados.

<b>Actores</b>	<p><b>Comisión Directiva:</b> no asumen su rol de comunicadores estratégicos, dan por sentado que debiera existir una comunicación institucional fluida.</p>	<p>La realización de reuniones con todo el personal es ocasional. Se desaprovecha la oportunidad de cohesionar al personal en pos de objetivos comunes al no comunicarlos.</p>	<p>Pasividad al momento de incentivar a los empleados. Buena predisposición para construir un mejor clima de trabajo. Alta percepción de valía personal.</p>
	<p><b>Mandos medios:</b> no tienen claro su rol de comunicadores ni dan la oportunidad de participar a sus empleados.</p>	<p>No tienen claramente definido el alcance de su función. Mantienen reuniones entre áreas, aunque tienen dificultades de coordinación de actividades. Falta acuerdo sobre mensajes claves a instalar de cara a los colaboradores.</p>	<p>Reconocimiento informal al esfuerzo de los empleados. Buena predisposición para construir un mejor clima de trabajo. Incentivan la cooperación y el trabajo en equipo. Percepción media de valía personal.</p>
	<p><b>Colaboradores:</b> al no consensuarse los objetivos ni construirse en forma conjunta la visión y misión, asumen un rol de receptores de información.</p>	<p>Indicios de existencia de una red comunicativa informal. Escasa participación en acciones comunicativas formales, depositando toda la responsabilidad en los mandos medios y la Comisión Directiva.</p>	<p>Bajo nivel de adhesión por escasa retroalimentación. No se sienten reconocidos ni remunerados de acuerdo a la contribución que creen realizar. Buena predisposición para construir un mejor clima de trabajo. Comunicación de sus necesidades personales. Escasa percepción de valía personal.</p>

#### 1.1.4 Conclusiones de las encuestas

Para estudiar las relaciones de las diferentes dimensiones de la comunicación - comunicativas, sociales y psicológicas- es preciso comprender qué precede a una comunicación y le impone las condiciones en que ésta se desarrolla, qué acompaña

a la comunicación, facilitándola o impidiéndola, para estar así en condiciones de definir el entorno en el que se producen y poder luego elegir los instrumentos necesarios para el desarrollo de una comunicación eficiente. Se consideró importante, por esto, evaluar las necesidades individuales y su grado de satisfacción en la organización, relacionándolas con el hacer cotidiano, la comunicación y la retroalimentación. Se contemplaron preguntas para evaluar tanto la red formal de comunicaciones como la informal.

El verdadero desafío en la comunicación interna de una organización es crear una estrategia cuidadosa que considere al proceso como un sistema que debe ser administrado. Esto no está siendo considerado por los dirigentes del Centro SMT. Los colaboradores, para encontrarle sentido a su trabajo, necesitan guía, conducción, claridad en los mensajes, líderes informados y empoderados que marquen el camino a seguir.

El tamaño del Centro SMT, que en teoría alentaría una interacción más fluida, no es una variable que esté siendo aprovechada, al no gestionarse debidamente la comunicación. Al ser una organización pequeña, con simplicidad estructural, en la que las relaciones entre jefes y subordinados son directas y cercanas, podría suponerse que el intercambio comunicativo y la interacción debieran darse de manera espontánea. La calidad de vida laboral depende decisivamente de la organización social de las actividades y de la gestión de la comunicación interna en las organizaciones.

El Centro SMT está en una etapa de reorganización, el actual Coordinador General había sido contratado hacía pocos meses, ante la necesidad percibida de contar con alguien que pudiera ejercer una función integradora y que sirviera de nexo entre la Comisión Directiva y los trabajadores. La Comisión Directiva debería estar atenta al ruido y la confusión que este cambio ha generado entre los colaboradores, ya que de este estado surgirán las acciones de comunicación que deberían implementarse para lograr vencer la incertidumbre, el escepticismo y la desconfianza. Debieran generar una argumentación clara y simple a favor del cambio y comunicarla, explicar las consecuencias esperadas y formular un plan estratégico de comunicación alineado a la misión y visión del Centro.

La comunicación efectiva debe lograr convertirse en un medio, una manera de facilitar el proceso laboral. Esto implica articular valores compartidos y exigir este

tipo de conductas a quienes dirigen. También es preciso incentivar acciones para la mejora en los procesos, productos y servicios. Una forma de hacerlo es dar información sobre los resultados, hacer partícipes a los empleados de los logros así como de las acciones a seguir para corregir las fallas. Escuchar lo que cada uno tiene para aportar sobre cómo realizar el trabajo y responder inquietudes, además de desalentar prácticas que sólo dañan las relaciones y la convivencia en el ámbito del trabajo. Reconocer los aciertos pero también los errores, aprender de ellos y compartir la información.

Una meta debiera ser que la mayoría se considerara un aportante valioso a la marcha del Centro y esto se lograría haciéndolos participar, permitiéndoles cierta autonomía en la realización del trabajo –al menos la que el proceso permita-, escuchando sugerencias pero fundamentalmente planificando, midiendo los resultados y comunicándolos, ya que a través del trabajo el hombre se determina, se expresa, se diferencia, crece y se desarrolla.

## **1.2 Recolección de datos cualitativos**

### **1.2.1 Entrevistas**

Las entrevistas realizadas aportaron información valiosa sobre la situación comunicacional del Centro.

Para la realización del pre diagnóstico se utilizó como herramienta una entrevista semiestructurada<sup>42</sup>, de carácter cualitativo, que se aplicó personalmente a un miembro de la Comisión Directiva, a la responsable administrativa –quien se encarga de la gestión de Recursos Humanos-, y al Coordinador General del Centro SMT. Las entrevistas fueron grabadas y posteriormente transcritas<sup>43</sup>, analizando sus condiciones de producción y los resultados.

Posteriormente, en la etapa de diagnóstico, se realizaron entrevistas en profundidad a otros miembros de la organización, con preguntas abiertas, que incluyeron especialmente referencias al estado de la comunicación interna, el clima y las relaciones laborales, el conocimiento sobre la misión y visión actual del Centro, así como las dificultades que advertían los entrevistados para llevarlas adelante, para tener una visión más completa de la realidad organizacional.

---

<sup>42</sup> Ver Modelo en Anexo III

<sup>43</sup> Ver transcripciones de los principales conceptos en Anexo IV

### **1.2.1.1 Sujetos**

Se realizó un total de siete entrevistas. En la etapa de pre-diagnóstico se entrevistó a un miembro de la Comisión Directiva, a la responsable administrativa – quien se encarga de la gestión de Recursos Humanos-, y al Coordinador General del Centro SMT. Posteriormente, en la etapa de diagnóstico propiamente dicho, se entrevistó a los restantes mandos medios, sumándose los aportes de un ex empleado del Centro cuya desvinculación se produjo en el período comprendido entre la aceptación del proyecto de trabajo por parte de la Comisión Directiva y el inicio de la recolección de datos. Los entrevistados se identificaron con un código alfanumérico, conformado por sus iniciales y el orden de realización de la entrevista: RI01, SG02, HS03, GI04, JCP05, PB06 y LS07.

### **1.2.1.2 Procedimiento**

Las entrevistas fueron reuniones personales en las que se intercambió información e impresiones individuales, buscando la construcción de significados respecto a la comunicación interna en el Centro SMT. Se procuró crear un ambiente de confianza, en el cual los entrevistados se sintieran cómodos y pudieran expresarse libremente. Se utilizó como guía el modelo utilizado en las entrevistas preliminares, que ya tenían organizadas las preguntas en las siguientes categorías: la organización, la comunicación interna y el ambiente psicosocial. Sin embargo, algunas preguntas no se realizaron o se alteró el orden, dependiendo de los participantes, de sus respuestas y del contexto en que se realizaban, ajustándose el lenguaje y el ritmo de la entrevista a cada entrevistado.

### **1.2.1.3 Sistematización de los resultados**

Se tomaron diferentes unidades de registro, palabras que se repitieron en las entrevistas, y sirvieron para analizar los datos relevados en categorías previamente definidas, que incluyeron a la organización, la comunicación interna y el ambiente psicosocial. Posteriormente, los resultados se volcaron en la matriz de Gestión de la Comunicación, a manera de síntesis. En los párrafos siguientes se rescataron aquellas expresiones más significativas en cada unidad de registro, para luego realizar el análisis de cada categoría.

## Categoría: la Organización

### ◆ Misión

“Asistir a las empresas electrónicas de Córdoba para aumentar su competitividad” (RI01)

“Prestar un servicio a las empresas electrónicas para reducir costos y lograr una mejora tecnológica” (SG02)

“Brindar servicios a las pymes electrónica, ofreciendo el ensamblado de placas y ayudándolas a crecer” (HS03)

“Asistencia a pymes electrónicas en lo relacionado a la tecnología de montaje superficial” (PB06)

### ◆ Visión

“Representar a las empresas en su integración a las cadenas de negocios globales” (RI01)

“Complementar el servicio actual con el diseño.” (SG02)

“Ser un Centro tecnológico de excelencia.” (HS03)

“Convertirse en un Centro de servicios de excelencia, que abarque desde el diseño hasta la fabricación de placas electrónicas.” (JCP05)

### ◆ Objetivos

“Posicionar a las pymes para que puedan competir con las extranjeras, por su alto nivel tecnológico.” (RI01)

“Excelencia en el servicio.” (SG02)

“Ser autosustentables.” (HS03)

“Calidad del trabajo y optimización de costos.” (GI04)

“Servicios de calidad.” (JCP05)

### ◆ Fortalezas

“Capacidad tecnológica y posicionamiento logrado entre las empresas, que confían en nosotros.” (RI01)

“La competencia de sus profesionales.” (SG02)

“Equipamiento de última generación y numerosas pymes interesadas en sus servicios.” (HS03)

“Proyecto asociativo que cuenta con el apoyo del gobierno de la Provincia de

Córdoba.” (GI04)

“Beneficios por ser parte de una Cámara importante, como la facilidad para la toma de decisiones políticas que lo favorezcan.” (JCP05)

“Prestigio heredado de la CIIECCA.” (PB06)

#### ◆ Partes interesadas

“Comisión Directiva” (RI01) (SG02) (HS03) (GI04) (JCP05) (PB06)

“Socios del Centro SMT” (RI01) (SG02) (HS03) (GI04) (JCP05) (PB06) (LS07)

“Socios de la CIIECCA=Clientes” (RI01) (SG02) (HS03) (GI04) (JCP05) (PB06) (LS07)

“Proveedores” (RI01) (HS03) (GI04) (JCP05) (PB06) (LS07)

“Comunidad” (RI01) (HS03) (JCP05)

#### **Análisis de la categoría “La Organización”**

Si bien no existía una misión y visión formalmente definida para el Centro SMT, se coincidió en lo relevante de su existencia para el sector electrónico de Córdoba y la necesidad de encausar sus actividades para brindar servicios de calidad.

No todos los entrevistados estuvieron en condiciones de identificar los objetivos estratégicos, lo que pone de manifiesto tanto la falta en la comunicación de los mismos como la ausencia de participación en su confección.

Las partes interesadas se presentan ordenadas por su grado de influencia en las decisiones, según fueron mencionadas. Ninguno de los entrevistados mencionó como parte interesada a los propios empleados del Centro, si bien se manifestó interés en ellos, por lo que se identifica como una posible área de intervención, puesto que es fundamental para el logro de las metas de la organización su consideración como socios estratégicos. La “comunidad” como parte interesada se consideró únicamente en 3 oportunidades, a pesar del hecho de su mención específica en la introducción del Reglamento Operativo del Centro, en el que se define: “promover el desarrollo de la comunidad en su conjunto por el incremento en la demanda de empleos crecientemente calificados y remunerados”. Esto posiblemente esté poniendo de manifiesto su falta de concreción hasta el momento.

## Categoría: la comunicación interna

### ◆ Importancia

“Es vital para el logro de los objetivos, especialmente en un proceso asociativo como el nuestro que requiere consenso en las ideas y objetivos, así como en las acciones que se emprenden.” (RI01)

“Hay mucho por hacer.” (SG02)

“Estoy trabajando para conocer a los empleados, sus intereses y necesidades para intentar conformar un equipo de trabajo que satisfaga las metas del Centro y las expectativas de sus miembros y lo hago estando al lado de ellos y escuchándolos.” (HS03)

“Si no existe, no hay trabajo posible.” (GI04)

“Considero que no existe como se necesita. Es importante para coordinar acciones con otros, siempre que se sepa hacia dónde vamos.” (JCP05)

“Esencial para dirigir los esfuerzos.” (PB06)

“Necesaria para trabajar con los demás.” (LS07)

### ◆ Grado de satisfacción

“Poco satisfactoria” (RI01) (HS03) (JCP05)

“Insatisfactoria” (SG02) (GI04) (PB06)

“Satisfactoria” (LS07)

### ◆ Acciones a realizar

“Organizar estructuralmente el Centro, previa descripción y análisis de puestos. La Comisión Directiva debe apoyar al Coordinador General en sus decisiones e interiorizarse más en los problemas existentes con el personal.” (RI01)

“Hay que mantener a gente informada y dar respuesta rápida a los requerimientos. Y unánime. De otra forma se genera confusión sobre cómo proceder. El Coordinador General seguramente solucionará estos inconvenientes, si lo apoyan.” (SG02)

“Estoy confeccionando un nuevo organigrama, después analizaré los puestos y las relaciones entre puesto y áreas. Hay que escuchar opiniones y aceptar

sugerencias. Me llevará tiempo pero estoy haciendo el mayor esfuerzo.” (HS03)

“Clarificar los objetivos y comunicarlos debidamente a los empleados. Dar participación a los mandos medios en las reuniones de la Comisión Directiva. Difundir entre los empleados, con antelación, las decisiones que se toman.” (GI04)

“Habría que permitir que la gente se exprese y respetar los compromisos asumidos.” (JCP05)

“Mayor información al personal, mediante comunicados claros. Capacitar a los mandos medios en habilidades comunicativas. Dar apoyo y confianza a los mandos medios.” (PB06)

“Habría que informar más y escuchar los problemas que existen. La Comisión Directiva debiera estar más al tanto y conocer mejor nuestro trabajo, aunque ahora será el Coordinador general nuestro vocero.” (LS07)

#### ◆ **Barreras**

“En los empleados falta una cultura con mayor cohesión y valoración del trabajo.” (RI01)

“No existe un solo dueño, lo que trae dificultades a la Comisión Directiva para ponerse de acuerdo, fijar lineamientos de acción. Hay conflictos de intereses. Se suelen dar mensajes contradictorios.” (SG02)

“El escenario hostil. Al mes de ingresar renunció el responsable de Producción, el anterior Gerente del Centro pidió licencia, por lo que tuve que interiorizarme solo de los procesos, las áreas existentes, sus relaciones. Tengo dificultades también con un miembro de la Comisión Directiva que se opuso a mi nombramiento, quitando su cooperación a todas mis iniciativas. Si no logramos dar una imagen coherente, no podemos comunicar hacia el interior del Centro a niveles inferiores. Siempre habrá contradicciones en los mensajes.” (HS03)

“Se comunica mal y no se hacen cambios. El Coordinador General tiene poca experiencia en este tipo de procesos y conocimientos inadecuados. Poco puede comunicar.” (GI04)

“El problema de la comunicación es que en este momento no sabemos hacia

dónde vamos.” (JCP05)

“Hay mala comunicación de los objetivos. Falta organización e información, así como apoyo a los mandos medios en las decisiones lo que les quita autoridad ante los empleados. Si comunican algo probablemente después algún miembro de la Comisión Directiva lo desdiga.” (PB06)

“Se hacen cambios en la producción por la intervención de algún miembro de la Comisión Directiva, sin informar razones y eso trae malestar en la gente.” (LS07)

#### ◆ **Medios utilizados**

“Notas escritas, correo electrónico y órdenes verbales. Si la comunicación incumbe a todo el personal, como el logro de la acreditación en Calidad se hace una reunión general.” (RI01)

“Correo electrónico en algunos casos, no todo el personal lo tiene, notas escritas en caso de suspensiones, por ejemplo, y órdenes verbales.” (SG02)

“Notas escritas, paneles con órdenes de trabajo, correo electrónico, órdenes verbales, reuniones con todo el personal, reuniones por área.” (HS03)

“Notas escritas, correo electrónico entre mandos medios, órdenes verbales, reuniones con todo el personal aunque poco frecuentes. No existe un video institucional, los pocos carteles que existen están desactualizados, ya que nadie se ocupa de mantenerlos” (PB06)

“Órdenes verbales, correo electrónico.” (LS07)

#### ◆ **Mejoras**

“Los medios actuales no son suficientes. Hay que lograr mayor acercamiento con el personal y que ellos participen en propuestas de mejora.” (RI01)

“Habría que implementar una intranet, colocar un panel de avisos, redactar un manual del empleado y difundirlo.” (SG02)

“Un panel de avisos que se mantenga actualizado, disponer de un video institucional y usarlo para dar inducción a los empleados, planificar las actividades y comunicarlo, aclarar los roles y delegar responsabilidades. Las reuniones por área deben ser periódicas. Debiera haber reuniones mensuales

con los mandos medios y la Comisión Directiva, acordar acciones y comunicarlas al personal.” (HS03)

“Hay que lograr el compromiso de la gente mediante la participación. Quienes construyeron el Centro se están yendo. Hay que retener a los capaces.” (GI04)

“Nos enteramos por los pasillos las decisiones que se tomaron. La desorganización es tal que ya no se siguen procedimientos para informar necesidades. Ni vale la pena que lo plantee, el Coordinador quiere seguir su propio método.” (JCP05)

“Falta comunicación en aspectos fundamentales para lograr un funcionamiento organizado del Centro. Muchos cambios y mal comunicados. Yo había evaluado la posibilidad de un buzón de sugerencias pero no es el momento. No sé si se haría un buen seguimiento ni si se daría respuestas a lo planteado, lo que sería contraproducente. Debería haber un solo portavoz y creo que lo debiera asumir el Coordinador General.” (PB06)

“Un panel de avisos sería importante. Por ejemplo podría ponerse el Plan de Mantenimiento para que todos lo conozcan con anticipación. Facilitaría mi trabajo y, además, en el caso de mantenimiento preventivo, todos sabrían cuándo le corresponde a su sector y podrían colaborar activamente.” (LS07)

### **Análisis de la categoría “La comunicación interna”**

Se vislumbró la existencia de dificultades de interacción y comunicación con la Comisión Directiva. Se resaltó la necesidad de contar con objetivos claros y una adecuada planificación y programación de actividades y su posterior difusión entre los trabajadores. Se puso de manifiesto un obstáculo existente para la gestión del Coordinador General, como lo es no contar con la adhesión de todos los mandos medios. Deberá generar confianza y comunicar claramente sus intenciones. Es imprescindible y urgente tener una clara delimitación de roles y comunicarla a todo el personal.

Los medios y canales de comunicación empleados hasta el momento se consideraron insuficientes, utilizándose fundamentalmente órdenes verbales y notas escritas. El correo electrónico únicamente lo usan los mandos medios y no existe una intranet donde compartir información. No hay un panel de avisos y los carteles

existentes son exiguos, referidos a las órdenes de trabajo en curso, la política de calidad, un organigrama en desuso e indicaciones relativas al proceso. No poseen un manual del empleado ni un video institucional, que podrían utilizarse para dar inducción a los ingresantes. El buzón de sugerencias, como medio de comunicación ascendente, debiera implementarse una vez concretada la reorganización en marcha, cuando estén definidos con claridad las funciones, roles y los puestos de trabajo y se tome la decisión sobre quien asumirá como vocero y responsable de la comunicación interna.

Se reconocen fallas importantes en la comunicación por lo que debiera considerarse como una necesidad la formación en técnicas de comunicación para fortalecer las habilidades comunicacionales. La existencia de rumores debiera gestionarse y la manera de hacerlo sería comunicando la nueva organización interna y la finalidad de los cambios que se están realizando. Las barreras que se identificaron tienen en común la falta de información -sobre objetivos, cambios, designaciones, estructura- así como un clima hostil, de desconfianza e incertidumbre entre los empleados.

### **Categoría: El ambiente psicosocial**

#### **◆ Sentimientos acerca del trabajo en el Centro SMT**

“Para mí es un desafío. Si bien tengo otras actividades en mi empresa, lo siento parte de mi vida, lo vi nacer y quiero verlo crecer. Me gusta lo que hacemos.” (RI01)

“Abrumada. De ser 6 personas pasamos a más de 20. He asumido el rol de responsable de personal sin tener formación en el tema y no me alcanza el tiempo para lo que creo debiera hacer. Me gusta lo relacionado a la administración, pero es demasiado trabajo para una sola persona. Escucho los problemas de la gente pero ellos parecen no darse cuenta que más de una vez debo concentrarme.” (SG02)

“Es un desafío. Me gusta lo que hago, a pesar de las de las dificultades. Quiero lograr un Centro de excelencia y trabajo en esa dirección.” (HS03)

“Me siento mal, frustrado. Esto que nació como un proyecto asociativo se ha

ido convirtiendo en un campo de batalla de los miembros de la Comisión Directiva. Lo peor es que está yendo en contra de sus propios intereses. En este momento no tengo incentivos para continuar.” (JCP05)

“Estoy feliz de trabajar en esta institución, es todo un desafío para mí. Permanentemente hay nuevas situaciones que requieren atención. A veces, también me frustro, cuando hay desavenencias.” (PB06)

“Estoy muy contenta. Ingresé como operaria en el proceso de inserción manual, Como el Coordinador vio mis antecedentes, que había finalizado de cursar Ingeniería Mecánica y solo me faltaba la tesis, me propuso trabajar con él y estoy aprendiendo mucho.” (LS07)

### ◆ Relaciones

“Buenas. Aunque tenemos nuestras diferencias, por ejemplo esta designación del Coordinador. Aprovecharon cuando salí de licencia para aprobarla, sabiendo que me oponía. Ya veremos quién es más fuerte. Este muchacho tiene mucho que aprender.” (RI01)

“Mi relación con la Comisión es buena, de respeto, trabajo en la Cámara hace años.” (SG02)

“En general, tengo buenas relaciones con la gente. Tengo problemas con un miembro de la Comisión que se opone a mi nombramiento y tiene bastante influencia en algunos empleados. Yo estoy cerca de los empleados, aprendo con ellos y los escucho. Estoy bastante solo aún pero de a poco voy demostrándoles que no soy su enemigo. A veces debo tomar decisiones desagradables.” (HS03)

“Mis relaciones eran buenas con el gerente anterior. Luego del cambio, no pude seguir. En parte reconozco que reaccioné de forma inmadura, dejé todo, si lo hubiera pensado mejor, quizás estaría allí.” (GI04)

“Mi relación con la Comisión es muy buena. Con el Coordinador no hablo. Hago lo que me pide pero sin opinar ni sugerir. Él se metió en esto solo, ahora que salga adelante. El personal me tiene confianza, me cuenta sus problemas” (JCP05)

“Con la Comisión Directiva mis relaciones son regulares. Se me confiaron

actividades importantes como liderar la producción del SMT y, sin mediar explicaciones, se me apartó. Con el Coordinador, excelente.” (PB06)

“Con el Coordinador la relación es muy buena. Me ha dado una gran oportunidad. Se fijó en mí.” (LS07)

### ◆ **Orgullo**

“Me siento orgulloso de participar de este proyecto novedoso y exigente.” (RI01)

“Estoy orgullosa de trabajar aquí, aunque necesitada de ayuda.” (SG02)

“Me gusta y espero lograr lo que me propongo. Ya estoy viendo cambios en la gente, lo que me alienta a seguir. Hay quienes se acercan y aportan.” (HS03)

“Tuve el orgullo de crearlo, ahora me siento a ver en qué se está convirtiendo.” (JCP05)

“Estoy muy orgullosa de pertenecer a este proyecto.” (PB06)

“Mucho. Espero aplicar lo que estudié.” (LS07)

### ◆ **Motivación**

“Los empleados no están muy motivados. Falta organización, no están cómodos con la nueva conducción ni se sienten reconocidos.” (RI01)

“Hay de todo. Los que ingresaron hace poco están entusiasmados. Los más antiguos no están conformes, sienten que no se ha respetado su experiencia poniendo al frente del Centro a una persona externa. Personalmente, sé que puedo crecer y aprender más. Me han prometido incorporar una persona, un primer paso. Ya es algo.” (SG02)

“El personal está expectante, si falta motivación es porque muchos no conocen el destino de su trabajo. Me propongo informar al respecto, para que cada uno sepa cuál es su aporte.” (HS03)

“Hay poca motivación. Los empleados sienten que son usados.” (GI04)

“Los empleados están desorientados, poco motivados. Hay que clarificar hacia dónde vamos.” (JCP05)

“No veo motivación en los más antiguos. Creo que es preciso clarificar roles y

funciones, organizar el trabajo. Eso ayudaría.” (PB06)

“Yo estoy muy entusiasmada, me quedo muchas horas para dar respuesta a lo que me piden y es preciso hacer. El resto no está muy motivado, hay de todo. Creo que hay que escucharlos.” (LS07)

#### ◆ **Clima laboral**

“Hay quienes se entusiasman con el trabajo en sí pero no quieren relacionarse mucho con los demás.” (RI01)

“Hay mucha confusión. El personal necesita sentirse más reconocido, que se les comuniquen las decisiones y se los informe de la marcha del Centro.” (SG02)

“En algunos hay insatisfacción con los salarios, otros, al no tener la formación adecuada se frustran en sus intentos por realizar un buen trabajo.” (HS03)

“No hay un buen clima. Se percibe desconfianza, frustración, enojo. Faltan incentivos y hay poco reconocimiento.” (GI04)

“Es un momento en que cada uno busca la forma de hacer lo menos posible e irse temprano. Cumplir. Falta reconocimiento de capacidades y experiencia.” (JCP05)

“Hay dificultades en la relación con la Comisión Directiva y el Coordinador, lo que se traslada al interior del Centro. Falta comunicación clara del rumbo a seguir.” (PB06)

“Si todos tuvieran las ganas que tengo yo... seguro sería mejor.” (LS07)

#### **Análisis de la categoría “El ambiente psicosocial”**

Las interpretaciones de los entrevistados respecto al clima laboral existente, la motivación de los empleados, sus propios sentimientos respecto al trabajo, marcan distintas posturas y estados de ánimo que influyen en la integración interna que necesita toda organización para lograr sus metas, pudiendo reforzar o debilitar la motivación como proceso dinámico en continua reproducción. De lo manifestado, se rescata la percepción de desafío, el orgullo de pertenecer, las buenas relaciones entre colaboradores, las dificultades existentes, las expectativas creadas en torno a los cambios y la necesidad de claridad en la información que se comparte, como

herramienta para contrarrestar la incertidumbre.

Sus expectativas, arraigadas en la experiencia colectiva que comparten, develan un estado de situación que requiere reforzar los valores, mediante la comunicación, así como clarificar las maneras de decidir y hacer para fortalecer sentimientos de pertenencia en los trabajadores. Ese núcleo de expectativas, sentimientos e ideas que compartieron en las entrevistas forman parte de la cultura de la organización y son la base para la construcción de los vínculos sociales que los mantendrá unidos.

La posibilidad de aceptación de los cambios en el Centro SMT dependerá de la capacidad de sustentarlos en las personas, especialmente en el Coordinador General y en los restantes mandos medios, ya que el tipo de liderazgo que ejerzan se constituirá en determinante fundamental de la satisfacción de sus colaboradores. No pueden dejar de considerarse las necesidades de comunicación detectadas, la frustración o enojo que pueden revertirse clarificando situaciones, escuchando inquietudes y opiniones, informando sobre las alternativas consideradas, preocupándose tanto por la producción como por cada uno de los trabajadores, favoreciendo la integración mediante estímulos comunicativos concretos y coordinados, organizados en un plan de comunicación coherente.

Se sintetizan a continuación los datos relevados mediante las entrevistas en la matriz de Gestión de la Comunicación:

<b>Gestión de la Comunicación</b>			
	<b>Institucional</b>	<b>Cultural</b>	<b>Integración Psicosocial</b>
<b>Mensajes</b>	Los objetivos estratégicos no se comunican con claridad.	Información suficiente para lograr los objetivos y resultados esperados en el trabajo en grupo.	Necesidad de gestionar los rumores para disminuir la incertidumbre y el clima hostil y de desconfianza.

<b>Soportes</b>	<p>Órdenes verbales y notas escritas, insuficientes como medios y canales de comunicación.</p> <p>Pocos carteles y sin actualizar.</p> <p>Sin video institucional.</p>	<p>Falta de un manual del empleado.</p>	<p>Se analizó la posibilidad de un buzón de sugerencias. Se sugiere su implementación luego de la definición de funciones y comunicación de las acciones de reorganización en curso.</p>
<b>Actores</b>	<p>Deben asumir un rol activo como comunicadores.</p> <p>Deberá designarse un vocero y responsable de la comunicación interna.</p>	<p>Escaso nivel de participación en las acciones comunicativas.</p> <p>Se propone evaluar la posibilidad de considerar a los empleados como socios.</p>	<p>Necesidad de formación para adquirir mayores habilidades comunicacionales.</p>

### 1.2.2 Observaciones

Las observaciones permitieron adentrarse en profundidad en las distintas situaciones sociales. Si bien se preparó una guía estándar<sup>44</sup> para anotar las principales impresiones ante las diferentes circunstancias, se buscó principalmente imbuirse en profundidad, estando atenta a los detalles, sucesos e interacciones, actuando como observador no participante.

Se consignaron los diferentes lugares observados, la fecha de observación, el turno, la frecuencia y modalidad de diferentes circunstancias, tales como: atención a los mensajes, grado y rapidez de respuesta, reacción de los actores, tipos de comunicación empleados (verbal, visual, gestual, gráfica y/o sonora), las direcciones de la comunicación (ascendente, descendente, horizontal), la existencia de retroalimentación, críticas o discusiones de órdenes recibidas, indicándose las circunstancias de observación.

Respecto al ambiente físico, para tener una dimensión más acabada se tomaron fotografías de los diferentes lugares de trabajo, realizándose a posteriori los

<sup>44</sup> Ver Guía estándar en Anexo V

planos donde se ubicaron los diferentes sectores, para tener una imagen global del espacio y las relaciones que permitía o dificultaba entre los empleados.

En cuanto al ambiente social y humano, se observaron las formas de organización en grupos y subgrupos para la realización de las actividades, la dirección de la comunicación, los elementos verbales y no verbales, la frecuencia de las interacciones. Se visualizaron las funciones que cumplía cada empleado dentro del proceso, su nivel de implicación, cómo se relacionaba con los demás, las intervenciones de los mandos medios y el grado de involucramiento del Coordinador General en las tareas de producción. Se tuvieron en cuenta los hechos relevantes, las actitudes individuales y las reacciones ante la observación realizada.

### **1.2.2.1 Sistematización de las observaciones utilizando la guía de observación**

La guía de observación tenía predefinida una escala de frecuencia para cada ítem observado –un continuo que iba de “Alta” a “Baja”, con indicación de porcentajes- para facilitar el relevamiento de los datos al marcar simplemente en la casilla que se consideraba que mejor reflejaba la circunstancia observada.

Las categorías asumieron distintos valores, permitiendo graficar las observaciones realizadas<sup>45</sup> y obtener así mayores conclusiones. Se consideraron los procesos y áreas existentes relacionadas a la producción de placas y comparando los diferentes turnos de trabajo, discriminándose dos áreas dentro del proceso de Inserción Manual, la de Inserción y la de Reparación, puesto que tienen lugares de trabajo diferentes y la tarea de reparación de las placas exige un trabajo que obliga a tener mayor interacción. En este proceso en el que trabajan únicamente mujeres, se realizan solo dos turnos: mañana y tarde, con un promedio de ocho personas por turno. Las empleadas realizan íntegramente su trabajo sentadas, próximas físicamente unas de otras y en grupos en posición enfrentada.

En el proceso de Montaje Superficial, en cambio, se realizan tres turnos: mañana, tarde y noche, requiriendo únicamente la presencia de dos personas por turno, por estar altamente automatizado. Los empleados se desplazan siguiendo el ritmo de las máquinas para supervisar que no existan inconvenientes, además de contar con alarmas visuales y sonoras que indican su estado.

---

<sup>45</sup> Ver gráficos en Anexo VI

Pudo visualizarse al comparar las guías de observación que existía mayor atención y reacción a los mensajes en los empleados que trabajaban en el turno mañana, comparándolo con quienes lo hacían en el turno tarde, independientemente del proceso del que se tratara. Asimismo, existió también un uso mayor de la comunicación verbal, descendente y lateral.

La retroalimentación se ubicó siempre en niveles bajos, con poca discusión de las órdenes recibidas por los empleados y un grado de acatamiento superior al 50% en todos los casos, alcanzando un valor máximo en todos los turnos del proceso de montaje superficial.

En cuanto al turno noche, pudo observarse un incremento de la comunicación horizontal y verbal, en relación a los restantes turnos del proceso de montaje superficial, así como mayor atención a los mensajes.

Desde la Comisión Directiva se justificó la necesidad del trabajo por turnos para aprovechar al máximo el equipamiento existente dados los altos niveles de trabajo actuales. Se ha optado por turnos fijos, no rotativos, y se ha tratado de respetar las posibilidades de los empleados para afectar lo menos posible su vida familiar y social.

### **1.2.2.2 Observación cualitativa**

La existencia de dos procesos de trabajo bien diferenciados está implícita en la distribución física de la maquinaria y en el uso del espacio físico disponible. Un gran salón, al ingreso, alberga el proceso de inserción manual donde trabajan la mayoría de las empleadas. Por un amplio portón se accede a otro ambiente donde se realiza el proceso de montaje superficial.

El acceso al Centro podía efectuarse por la puerta principal o por el portón colindante, por donde solían ingresarse el material e insumos de trabajo.

Por una pequeña escalera se accedía a una sala que había sido dividida para que pudieran ejecutarse diferentes tareas administrativas. Un pequeño box era utilizado por quien cumplía las funciones de Gerente Ejecutiva de la CIIECCA y un espacio abierto servía de recepción y lugar de desarrollo de las tareas administrativas, dando paso luego al salón utilizado para las reuniones de la Comisión Directiva del Centro SMT y también como espacio de trabajo del Coordinador General. En este salón existía una muestra permanente de pinturas de

diferentes artistas locales, lo que contrastaba con el aspecto rústico de sus paredes y la actividad principalmente tecnológica que se desarrollaba en las instalaciones, produciendo una agradable sensación de simbiosis entre tecnología y arte, trabajo y creación.

Un amplio pasillo lateral llevaba al sector de inserción manual donde trabajaban, divididas en subgrupos, las empleadas que realizaban este trabajo así como las que efectuaban reparaciones de las placas defectuosas y las pruebas finales de su funcionamiento.

En las mesas donde se realizaba la inserción de componentes, si bien se encontraban muy próximas físicamente, cada empleada estaba concentrada en su tarea, ya que el proceso exigía trabajar con delicadeza y cuidado, colocando cada parte en el lugar apropiado e ir preparando las placas para que posteriormente pudieran ser colocadas en el horno de soldadura por ola de estaño. Compartían elementos de trabajo pero se comunicaban gestualmente, casi sin hablarse. Estaban sentadas frente a la mesa de trabajo, ubicándose una al lado de otra. En posición enfrentada, había microscopios de inspección visual para la revisión del trabajo realizado.

Existía otra isla de trabajo donde se realizaba la inspección visual final de la placa terminada, para verificar que los componentes hubieran sido colocados apropiadamente, para lo que, además de los microscopios, se contaba con un gráfico de la placa en observación al que se consultaba para comparar lo realizado con lo especificado.

En otra extensa mesa de trabajo se ubicaban quienes realizaban las reparaciones de las placas con fallas, que habían sido previamente identificadas y a las que se les adhería una nota en la que se consignaba la falla detectada. También el trabajo se realizaba sentado, requiriéndose concentración y meticulosidad para su realización. Si resultaba necesario, se consultaba a la supervisora sobre la marcha del trabajo o la mejor forma de realizarlo. En esta última mesa había ubicados televisores para realizar las pruebas finales a las placas.

En el trabajo de inserción propiamente dicho, las interrelaciones entre las empleadas, al ser un proceso que requiere un trabajo secuencial, eran permanentes. Sin embargo, las conversaciones entre ellas eran infrecuentes, salvo el pedido puntual de una herramienta o la consulta a la supervisora ante dudas o dificultades.

Cada puesto tenía ya dispuesto el conjunto de componentes a insertar, que había sido preparado antes de iniciar esta actividad y que respondía a las necesidades específicas de cada tipo de placa en la que se trabajaba, por lo que era infrecuente que se levantaran de su lugar de trabajo. Las indicaciones que recibían no se discutían y el trabajo era constante y a un ritmo continuo.

Diferente era la situación en el sector donde se realizaban las inspecciones visuales y las reparaciones. El ambiente era más distendido, las empleadas conversaban entre ellas, se consultaban entre sí y si bien realizaban el trabajo sentadas, solían desplazarse según la necesidad que tuvieran de buscar un elemento o componente que requirieran. Disponían de las herramientas necesarias para realizar su trabajo, si bien se observó cierta displicencia y menor atención de la que se suponía debieran prestar a su tarea, salvo que la misma fuera tan rutinaria y las fallas o reparaciones se repitieran de tal forma que se configurara como una actividad casi mecánica. En el mismo ambiente se encontraba un espacio que funcionaba como comedor del personal, con una mesa central y sillas, separado únicamente por un mueble tipo mostrador, de madera. El lugar era pequeño, demasiado reducido para la cantidad de personal actual, por lo que se utilizaba por turnos.

El área destinada al proceso de montaje superficial, a la que se accedía desde el sector de inserción manual, era amplia. Allí desarrollaban también sus actividades la responsable de Mantenimiento y quien se dedicaba a compras y proyectos de financiamiento.

Un sector estaba destinado al pañol, muy importante en el proceso ya que desde allí se realizaba la distribución de componentes y placas, dando inicio a la ejecución de las órdenes de trabajo. Se receptaban las solicitudes y el material de cada cliente, que luego era almacenado en lugares específicamente determinados en las estanterías ubicadas en el lugar, así como los trabajos finalizados que eran colocados con su correspondiente orden de trabajo en el espacio reservado a cada cliente. Cada turno de trabajo contaba con un empleado que era el responsable del área y el único autorizado para preparar los diferentes pedidos, entregar el material a utilizar, verificar que se haya provisto lo necesario para iniciar la producción y recibir los componentes que se devolvían luego de la ejecución de cada orden.

Las máquinas para realizar el proceso se encontraban alineadas secuencialmente, si bien aún restaba automatizar completamente el mismo. Los empleados responsables de la operación de cada máquina conocían su funcionamiento y cómo programarlas, así como poseían también un conocimiento general del proceso. Los supervisores de cada turno estaban en condiciones de realizar el proceso completo, por lo que atendían los diferentes problemas que surgían en cada área específica. Como en ese momento no existía un profesional que ocupara el cargo de Gerente de Producción, el Coordinador General era quien cumplía esta función. Como hacía pocos meses que estaba en el Centro, debió interiorizarse del funcionamiento de cada máquina, así como de su mantenimiento, para estar en condiciones de planificar la producción atendiendo a las posibilidades reales con el personal y equipamiento existentes, por lo que resultaba habitual verlo trabajando al lado de los empleados y dialogando con cada uno, verificando que no haya inconvenientes o solicitando la ayuda de mantenimiento si así se requería. Existía un reducido espacio destinado a los baños del personal, uno para damas y otro para caballeros, no disponiéndose de duchas ni vestuario, siendo una de las mejoras inmediatas que debiera realizarse.

### **1.2.2.3 Conclusiones de las observaciones realizadas**

Se advierte como necesaria una mejora de la comunicación operativa, de la retroalimentación y de la participación activa de los trabajadores en el desarrollo cotidiano de su actividad, como paso necesario para lograr mayor satisfacción y compromiso, contribuyendo así a favorecer un clima laboral adecuado.

Asimismo, existen varias consideraciones importantes relacionadas al trabajo en el Centro SMT que, si bien exceden el ámbito de este trabajo, no pueden obviarse totalmente al momento de considerar las relaciones laborales. Según la Organización Internacional del Trabajo, el trabajo en una línea de montaje o marcado por una máquina que da lugar a tareas de ciclo corto con poco contenido cognitivo y escaso control del trabajador sobre el proceso, puede producir estrés. Si bien no están presentes todas las características mencionadas, puede afirmarse que el trabajo de poner a punto y supervisar el proceso de montaje superficial se parece bastante al de una línea de montaje, ya que una vez puesta a punto la máquina, seleccionado el programa y cargados los componentes necesarios, ésta realiza por sí sola el trabajo y el control que tiene el empleado sobre el mismo es muy escaso.

Si bien no es imprescindible un conocimiento acabado del equipamiento que se está utilizando, es preciso seleccionar adecuadamente los componentes que deberían insertarse según el trabajo a realizar (esta tarea se realiza previamente), iniciar el programa adecuado, verificar que comience la inserción automática y aguardar a que termine el ciclo.

Esta insuficiente carga cualitativa, que implica un contenido limitado y monótono, la falta de variación, la ausencia de demandas de creatividad o de solución de problemas que estén al alcance de quien manipula la máquina, unido a escasas oportunidades de interacción social, ya que se está solo frente al equipo observando que todo se desarrolle con normalidad, puede constituir un estresor psicosocial que habría que considerar al diseñar los puestos de trabajo, horarios y turnos.

Si bien en estos trabajos automatizados las tareas repetitivas las realizan las máquinas y los empleados básicamente supervisan y controlan, puede producirse un empobrecimiento del trabajo, por la monotonía que suponen, incrementándose la tensión, al no recibirse estímulos variados que permitan mantener un estado de alerta óptimo, al estar más dedicados a vigilar el proceso que a intervenir en su ejecución. Por esto se consideraría deseable planificar capacitaciones para el personal que les permitiera realizar una mayor variedad de tareas, estar en condiciones de anticiparse a posibles fallas, conocer más a fondo el funcionamiento de las máquinas y utilizar así habilidades y capacidades diversas.

Otro aspecto que debiera cuidarse es el relacionado al trabajo por turnos. Existe abundante evidencia empírica de los trastornos biológicos y sociales que puede acarrear a quienes lo desempeñan. Si bien los turnos no son rotativos, lo que permite a los empleados organizar su vida familiar y personal de manera más apropiada, aquellos que trabajan de noche son quienes están más expuestos a tener problemas de salud por las permanentes exigencias tanto físicas como sociales que implica adaptarse a trabajar en estas condiciones, en un entorno social que no está pensado para cubrir sus necesidades, como puede ser descansar en el horario en que los demás están en plena actividad. Debiera tenerse en cuenta que transcurrirá un cierto tiempo antes de que las consecuencias del trabajo nocturno se pongan de manifiesto, siendo algunas más duraderas que otras, como los trastornos de sueño y nerviosos. Por lo tanto, es un tema a tener en cuenta y a consultar con los

trabajadores, quienes debieran ser informados sobre las consecuencias disfuncionales posibles, así como mantener un canal abierto para que puedan manifestar sus inquietudes y recibir respuesta a sus necesidades. Mantener un clima de trabajo saludable es una responsabilidad social indelegable de la Comisión Directiva del Centro SMT.

Asimismo, una manera de quebrar la monotonía implícita en el tipo de trabajo desarrollado sería buscar que cada trabajador conociera la aplicación concreta del trabajo que se realiza en el Centro, ya que cada una de las placas producidas tiene un uso específico que puede estar relacionado con la electromedicina, la televisión digital, las comunicaciones digitales, la automatización de procesos. Si se conociera cómo se contribuye desde el trabajo cotidiano a la realización de productos apreciados por los usuarios, el sentido del mismo cambiaría.

### **1.2.3 Revisión de documentos, registros, materiales y artefactos**

Estas revisiones resultaron útiles para conocer los antecedentes y localizar información que complementara los datos relevados con las distintas técnicas.

Se analizó la página Web, el reglamento operativo y de compromiso de los socios del Centro SMT, las señalizaciones, los legajos y los registros de asistencia del personal. Asimismo, se prestó atención a los carteles existentes y a la demarcación de los diferentes espacios de trabajo, complementando las observaciones anteriores, más centradas en la comunicación interna.

### **1.2.4 Técnica Proyectiva: dibujando la comunicación**

Los dibujos ayudan a expresar, visualizar y analizar muchos de los problemas típicos de comunicación entre el abajo y el arriba, el adentro y el afuera en las organizaciones<sup>46</sup>. Si bien es una técnica pensada para utilizar en grupo, ya que lo importante es la construcción colectiva de una imagen y su discusión buscando encontrar nuevas posibilidades, se pretendió realizar una prueba de su aplicación en un número reducido y de manera individual, como una auto-representación de la situación, que sirviera de complemento al resto de la información recogida.

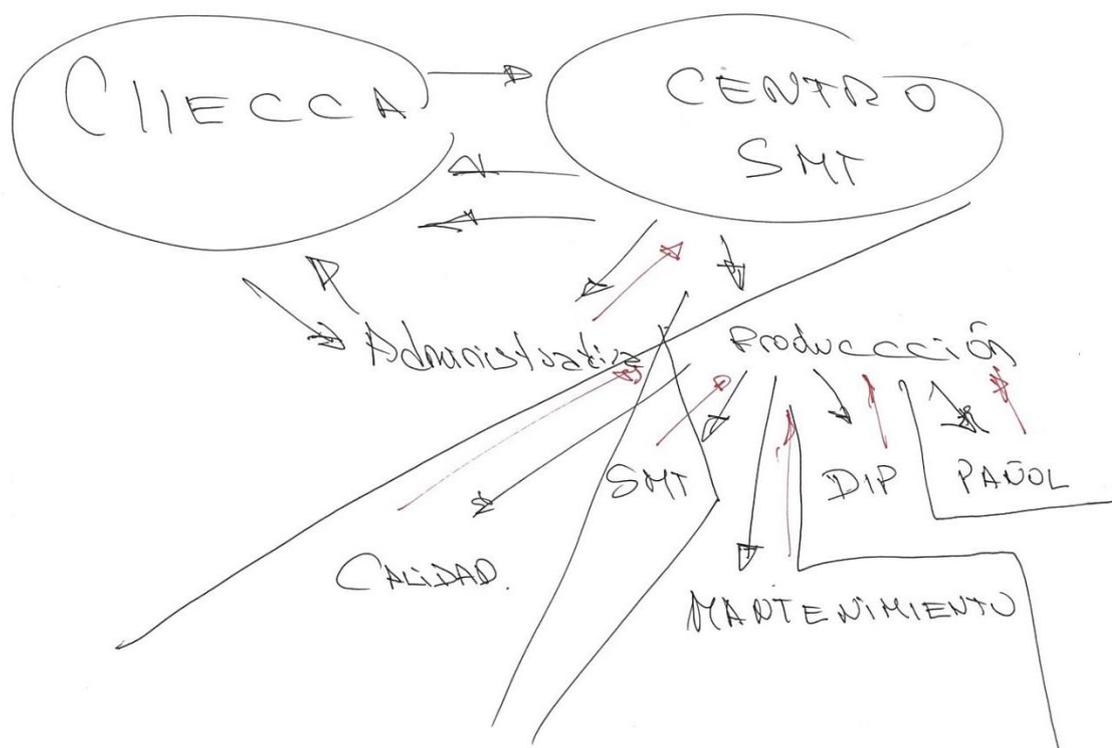
A modo de ejercicio de la técnica, se pidió a cuatro empleados, elegidos al azar, que realizaran un dibujo en forma individual sobre cómo veían la comunicación en el Centro SMT. Se entregó a cada participante una hoja de papel en blanco y una

<sup>46</sup> Kaplún, Gabriel. *Comunicación organizacional: la importancia de los bordes y las ventajas de agacharse*. Publicado en Revista Constelaciones N° 1, Fund. W. Benjami, Buenos Aires, 2000.

lapicera para que realizaran el dibujo, de manera espontánea, de cómo visualizaban en ese momento la comunicación en la organización. Se solicitó la verbalización posterior, ya que el dibujo es también un disparador de asociaciones verbales.

Se presentan a continuación dos de los dibujos realizados y se transcribe la verbalización realizada por los empleados involucrados, por considerarse que son los más claros y representativos.

### Caso 1



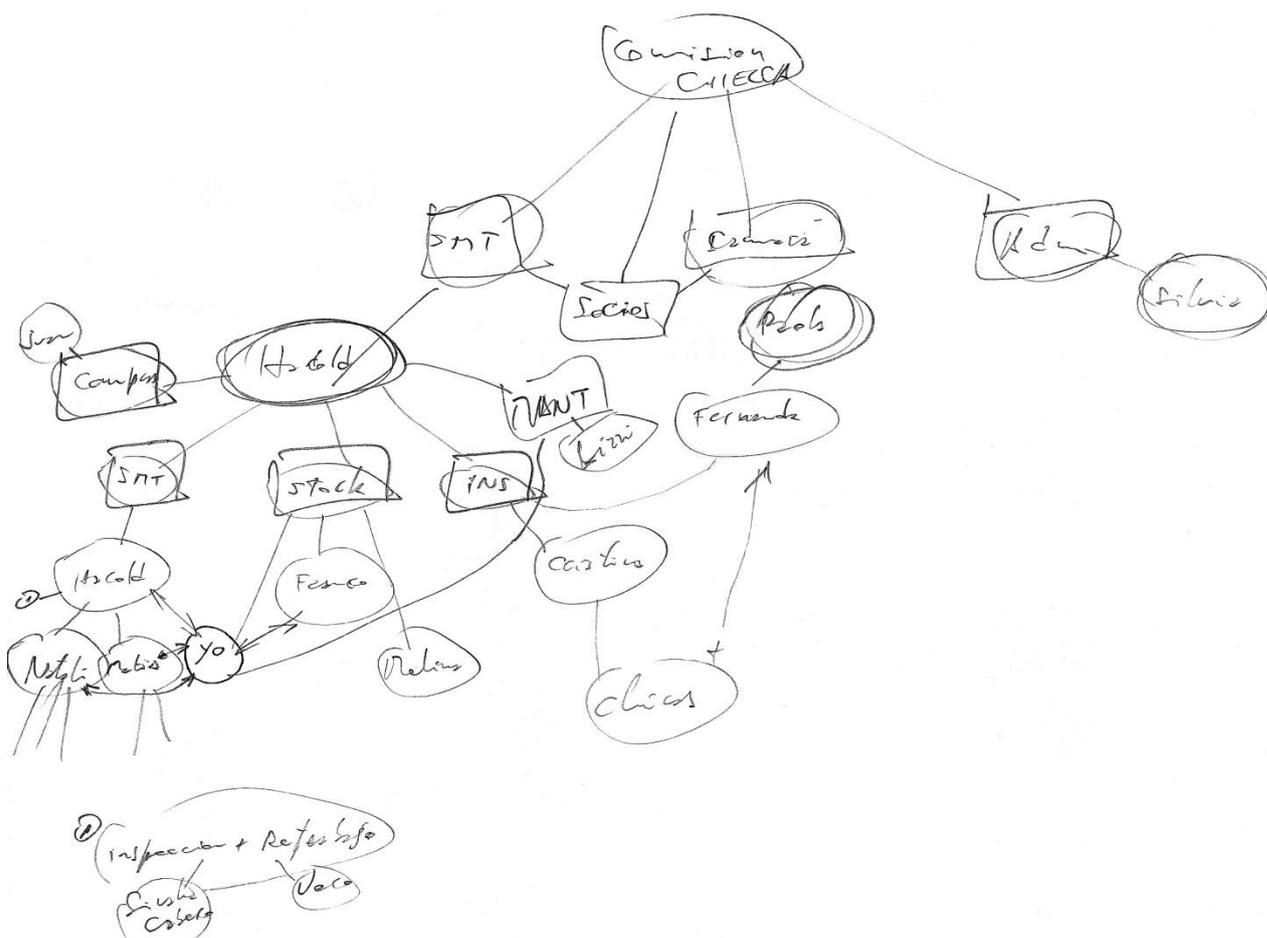
### Verbalización del empleado

“El dibujo muestra la comunicación fluida entre la Comisión Directiva de la CIIECCA y el Centro SMT, sin embargo, el flujo es mayor desde el Centro hacia la CIIECCA ya que es aquí donde se generan los requerimientos. Como se puede apreciar, es menor el flujo de respuesta que recibimos.

La Administrativa trabaja tanto para la CIIECCA en su conjunto como para el Centro SMT. Mantiene una comunicación normal con la Cámara, mientras recibe requerimientos del Centro y responde de manera insatisfactoria. Las flechas rojas (ascendentes) marcan que no existe la respuesta esperada a lo requerido, ya sea porque no llega a tiempo o porque es inadecuada.

Como puede observarse, las diferentes áreas están bien diferenciadas una de otra, en departamentos casi estancos. La línea transversal marca la distancia existente entre la CIIECCA y el Centro SMT (su Comisión Directiva), por un lado, y los trabajadores. Existe comunicación únicamente en sentido descendente pero sólo con Producción y obstaculizada por la distancia que marca la línea transversal”.

## Caso 2



## Verbalización del empleado

“En los diferentes sectores se identifican quienes cumplen los roles más importantes. Yo he marcado mi posición, tengo comunicación fluida con el Coordinador General, con Stock y con Mantenimiento, ya que como supervisor de turno también realizo tareas de mantenimiento y de preparación de stock para producción. No tengo relación con las “chicas” de inserción manual. He estudiado ingeniería en sistemas y aunque no terminé la carrera, eso me permite ver mejor las relaciones, por eso el detalle.

La Comisión Directiva de la CIIECCA está en la cúspide porque de allí salen las órdenes. Existe comunicación hacia abajo, nada más.

El centro de la comunicación es el Coordinador General. No existe comunicación entre los empleados y los socios, todo se hace a través de él.

El área de inspección y retrabajo está aislada, nosotros hacemos nuestro trabajo y ellos el suyo, se comunican sólo con el Coordinador”.

### **Análisis de los resultados**

En los dibujos se proyectan imágenes que incluyen la cultura, la situación relacional actual entre los trabajadores, sus superiores y la Comisión Directiva, por lo que al interpretarlos es necesario tener en cuenta la variable situacional y la influencia cultural, así como la posición del sujeto dentro de la organización. Si bien es una técnica práctica, económica en recursos y tiempo, los resultados no deben interpretarse aisladamente sino integrarse al resto de los datos. Las interpretaciones no pueden ser rígidas sino que deben adecuarse a la situación y a la producción del sujeto y son difíciles de realizar, por lo que la verbalización posterior por parte de cada empleado resulta imprescindible.

Según Kaplún (2000)<sup>47</sup>, en la aplicación grupal de la técnica colectiva suele trabajarse en subgrupos, estableciendo al finalizar la producción un tiempo para que los restantes grupos interpreten libremente todos los dibujos realizados, para finalmente integrarlos en una imagen única. Esto es importante porque suelen aparecer interpretaciones equivocadas que proyectan las propias imágenes de la situación y el diálogo que se establece entre los protagonistas permite ir descubriendo relaciones olvidadas que por obvias no habían sido consideradas, así como posibilidades ya existentes de relaciones entre sectores.

En el **Caso 1**, el dibujo -realizado por un empleado que cumple una función de responsable de su área- posee un trazo recto y firme que mostraría un grado de control de impulsos aceptable y estabilidad emocional, así como firmeza en la consideración de aceptabilidad de su percepción. Se observa una fuerte línea transversal que divide los “de arriba” de los “de abajo”. Entre los de arriba el sujeto percibe comunicación en ambos sentidos e incluye en este sector a la Administración si bien en un estrato inferior y, en este caso, la línea roja muestra

---

<sup>47</sup> Kaplún, Gabriel, *Ibíd*

dificultades de comunicación. La barrera dibujada entre la producción y las distintas áreas y la CIIECCA y la Comisión Directiva, representada en el Centro SMT, aparece nítidamente marcada como infranqueable, confirmado por el uso de mayúsculas que remarca la distinción de estatus. Las diferencias entre lo que se comunica en sentido descendente y ascendente (marcado por flechas rojas), patentizan las dificultades de comunicación y abren la posibilidad de mejoras en este aspecto, a partir del reconocimiento por parte del empleado. Se destaca, asimismo, la separación existente entre áreas y la ausencia de comunicación entre ellas, otro aspecto importante a considerar cuando se realicen las propuestas de intervención. Es significativo que en ningún caso se haya considerado la existencia de una comunicación aceptable, sino que en todos existen barreras, marcadas por las líneas entre áreas y las flechas rojas, así como por la inexistencia de comunicación ascendente entre el Centro SMT y Producción. Ésta parece constituir un “borde” en el que podría intervenir, pensando al Coordinador General como puente entre la Comisión Directiva y los trabajadores. Desde allí debiera partir el esfuerzo por comunicar y “traducir” las inquietudes de ambos sectores, buscando una comunicación más efectiva, canalizando hacia “arriba” las necesidades e inquietudes del personal y haciéndoles llegar, a su vez, las expectativas de la Comisión Directiva.

El **Caso 2** muestra multiplicidad de relaciones entre actores dentro de la organización. La Comisión Directiva de la CIIECCA está en la cúspide y distanciada del resto, en el que se incluyen el Centro SMT, los socios, la administración. Se dibuja una relación triangular entre los socios, la Cámara y Paola, Directora Ejecutiva de la CIIECCA, quien tiene relación comunicativa con Fernanda que actúa de nexo con las “Chicas” de Inserción Manual. No hay flechas que determinen la dirección de la comunicación salvo cuando se marca la posición de quien realiza el dibujo y su interacción con diferentes áreas. Su identificación como “Yo” muestra una necesidad de diferenciación del resto de los empleados y permite ubicarlo en la red de relaciones dibujada. Esta red parte de “Harold”, el Coordinador General, hacia las distintas áreas, que están contenidas en rectángulos remarcados, mientras que las personas lo hacen en óvalos y unidos por hilos sin diferenciación de sentido, más allá de una distribución espacial que marca lo dispuesto arriba y abajo. La existencia de dos “Harold”, uno en la parte superior y otro más abajo estaría marcando la doble

función de esta persona como Coordinador General y como Jefe de Producción. Es en este rol con el que el dibujante se comunica. La proliferación de líneas dificulta una interpretación precisa, si bien marca como áreas diferenciadas a Compras, SMT (Montaje Superficial), Stock (Pañol), INS (Inserción Manual) y MANT (Mantenimiento). Un rasgo a destacar es el haber incluido nombres, haber personalizado funciones, lo que marcaría una distinción clara entre áreas y personas que realizan acciones concretas dentro de la organización. La excepción estaría dada por el uso del término “Chicas” para contener a las empleadas de Inserción Manual, más numerosas y quizás por lo mismo menos identificadas por el sujeto, quien no se relaciona laboralmente con ellas. El “Yo” marcaría, a mi entender, una necesidad de protagonismo y pertenencia, así como un sentimiento de marcada presencia en la historia del Centro SMT, una valoración personal de su aporte. Si bien este dibujo resulta menos claro en cuanto a las relaciones comunicacionales que el anterior, incluye a individuos personalizados, humanizando el trabajo y enriqueciendo la mirada de la situación.

## 2. Matriz DAFO

Utilizando la matriz DAFO se sintetizará y ordenará la información recolectada, en función de las limitaciones y potencialidades que se vislumbraron en el Centro SMT y que fueron relevadas con los distintos instrumentos utilizados. Se incluyeron los aspectos que influyen y prescriben una determinada realidad organizacional que condiciona la gestión de la comunicación interna y aquellos factores que podrían afectar la sustentabilidad de la organización, para estar en condiciones de proponer un plan de comunicación estratégico, aprovechando las oportunidades detectadas y afrontando las amenazas externas, permaneciendo conscientes de las debilidades y fortalezas detectadas.

	<b>FACTORES DE RIESGO</b>	<b>FACTORES DE ÉXITO</b>
<b>FACTORES INTERNOS</b>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▼ No está definido quien gestiona la comunicación interna.</li> <li>▼ Escasa comunicación de la misión, visión y objetivos a los colaboradores.</li> <li>▼ Pocos dispositivos comunicacionales establecidos.</li> <li>▼ Débiles canales de comunicación interna. No todos están disponibles para todos.</li> <li>▼ Exiguos espacios de comunicación ascendente.</li> <li>▼ Débil cadena de comunicación Comisión Directiva – mandos medios – empleados.</li> <li>▼ Inexistencia de un Plan de Comunicación Interna.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Proyecto asociativo de pymes con trayectoria de éxito.</li> <li>▲ Conciencia del problema en la gestión de la comunicación interna.</li> <li>▲ Involucramiento de la Comisión Directiva en el proceso de mejora.</li> <li>▲ Coordinador General comprometido a asumir un rol de mediador entre la Comisión Directiva y los empleados.</li> <li>▲ Organización pequeña, con grupos reducidos de trabajo, lo que brinda más posibilidades de comunicación.</li> <li>▲ Voluntad de los directivos para implementar un Plan de Comunicación Interna.</li> <li>▲ Variedad de conocimientos y experiencias.</li> </ul>

	<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<b>FACTORES INTERNOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▼ No se asume un rol activo como comunicadores.</li><li>▼ Necesidad de formación en habilidades comunicacionales.</li><li>▼ La información suministrada al personal no es clara ni oportuna, generando incertidumbre.</li><li>▼ Sin socialización al ingreso ni Manual del Empleado.</li><li>▼ Falta definición y comunicación del alcance de las funciones.</li><li>▼ Bajo nivel de adhesión de los colaboradores por incertidumbre.</li><li>▼ Reuniones ocasionales con todo el personal.</li><li>▼ Poco reconocimiento al esfuerzo individual.</li><li>▼ Escaso nivel de participación en acciones comunicativas.</li><li>▼ La responsabilidad se deposita en la Comisión Directiva y los mandos medios. Pasividad de los empleados.</li><li>▼ Clima laboral enrarecido.</li><li>▼ Necesidad de construir confianza.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▲ Recursos tecnológicos, físicos y financieros que posibilitan implementar un Plan de Comunicación Interno.</li><li>▲ Dinamismo y juventud en la mayoría del personal.</li><li>▲ Mandos medios dispuestos al cambio.</li><li>▲ Buena predisposición para construir un mejor clima de trabajo.</li><li>▲ Se comunican las necesidades personales.</li><li>▲ Existencia de una red informal que puede gestionarse.</li></ul>

<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>◀ Ingreso de nuevos competidores locales, que podría condicionar el sostenimiento de la actividad.</li><li>◀ Recesión económica del país y pérdida de mercados globales por parte de pymes clientes, resintiendo el servicio que se brinda.</li><li>◀ Dificultades de importación de insumos necesarios para el funcionamiento del Centro, lo que podría acarrear suspensiones del personal por falta de funcionamiento del equipamiento existente.</li><li>◀ Demoras en adquisiciones de nuevos equipamientos y de repuestos importados, que afectarían los proyectos de expansión y la sustentabilidad del Centro.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Comunicar la estrategia, visión, misión y valores a los empleados y a la comunidad local.</li><li>▶ Posibilidad de fortalecer los medios de comunicación interna y externa, estableciendo eventos compartidos con el personal de las pymes clientes.</li><li>▶ Apoyo de los gobiernos e instituciones municipales, provinciales y nacionales.</li></ul>

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

El objetivo del trabajo realizado en el Centro SMT fue conocer el sistema de comunicación existente para proponer acciones de mejora en su gestión que favorecieran la coordinación de actividades, promoviendo el sentido de pertenencia de los colaboradores. Para ello se relevaron datos mediante encuestas, observaciones y entrevistas para estar en condiciones de describir y analizar las distintas formas de comunicación interna y las herramientas utilizadas, considerando fortalezas y debilidades y su integración a la cultura organizacional.

Existió en todo momento apertura y compromiso por parte del personal del Centro, lo cual permitió identificar las barreras existentes. Se partió de considerar que el proceso de gestión de la comunicación interna se organiza en torno a las relaciones de trabajo, las relaciones de convivencia y las de identidad, ya que es en el marco de la cultura organizacional que surgirían las posibilidades de cambio, por lo que fue necesario adentrarse en él, conocer a su gente, su historia y las condiciones que facilitarían su integración y motivación para llevar adelante la propuesta. Planificar una política de comunicación interna implica, necesariamente, la decisión primera de llevarla adelante por parte de la dirección y el compromiso de todos para implicarse en su desarrollo.

El desafío fue retarlos a ser protagonistas del cambio, influir para que cuestionaran sus rutinas comunicacionales y comenzaran a pensar qué organización querían construir, qué significados compartían, cuál era la realidad que estaban creando con sus interacciones, puesto que la comunicación en la organización facilita los vínculos o los impide, entreteje relaciones y significados para la vida organizacional y personal de quienes la conforman y todos, de una manera u otra, participan en su construcción. Es por esto que se procuró implicar a quienes integran el Centro SMT para que visualizaran las posibilidades de cambio y se involucraran de forma voluntaria en su logro.

Con el convencimiento de que una organización sana es aquella capaz de lograr sus metas sin descuidar el bienestar de sus miembros, considero importante que se procure construir un sistema de comunicación interna que fortalezca la confianza, que se cimente en las relaciones y en los vínculos.

Mediante este trabajo de intervención se procuró desafiar las certezas y proponer la creación de estrategias comunicativas que posibiliten construir, entre todos, el espacio que permita, a la organización y a sus miembros, crecer y desarrollarse.

Como medida a corto plazo, se sugiere revisar la estructura existente, delimitando funciones y roles, clarificando el alcance y las relaciones implicadas en cada puesto de trabajo. La estructura determina los flujos de comunicación que circulan para llevar a cabo los procesos por lo que resulta necesario facilitar la circulación de mensajes, de manera que se logre desarrollar un sistema humano coordinado, que supere al conjunto de individualidades. Los procesos de comunicación propician tanto el logro de los objetivos como de la misión, tornando indispensable integrar a los miembros de la organización, para que los colaboradores se apropien y hagan suyos los objetivos que persigue el Centro. Esos objetivos y esa misión deben ser conocidos por todos, por lo que resulta preciso compartirlos internamente.

La responsabilidad de conducir una organización obliga a tomar decisiones de manera continua acerca de las acciones a implementar en el sistema. Desde esta perspectiva, el papel del Coordinador General cobra importancia ya que necesitará crear consensos y redefinir criterios de interacción. Mediante la negociación deberá ser capaz de traducir los diferentes intereses, normas, esquemas organizativos y expectativas, a un lenguaje común y para esto precisará construir confianza, ya que es el principal factor que facilita u obstaculiza la comunicación. Los cambios de cultura organizacional son difíciles y conllevan mucho tiempo y esfuerzo. Sin confianza en las acciones que lleve adelante el Coordinador General y su gente, difícilmente será posible lograrlo. Para esto, la Comisión Directiva debería prestar su acuerdo, hacer el seguimiento y dar libertad en las decisiones operativas a sus mandos medios.

Mediante el plan de comunicación que se propone se procura lograr la transmisión de significados organizacionales y, a través de las actividades mediadoras implicadas, alcanzar la integración y el consenso cognitivo-social. La mediación comunicativa devendrá así en mediación social al cumplir una función productora del sistema social, como también, una función productora del sistema ecológico, que comprende a los sujetos y a su entorno, según las formas

particulares que éstos tienen de conocerlo y transformarlo y según las particularidades que presenta ese entorno, por efecto de los cambios que han venido produciéndose en el Centro SMT y que lo han transformado en la organización actual.

La existencia de redes informales de comunicación debiera aprovecharse y permitir que se canalicen libremente las inquietudes y expectativas, encausándolas y gestionando los rumores mediante comunicaciones claras de las dificultades existentes, así como también de las oportunidades de crecimiento.

La comunicación interna, que en su diseño puede requerir de especialistas, no es patrimonio de éstos en su ejecución, ya que les concierne a todos. Será necesario capacitarse para mejorar las habilidades comunicativas, trabajar para vencer las resistencias de quienes no se consideran competentes o de aquellos que manifiestan no disponer de tiempo. A los empleados habrá que convencerlos de lo necesario que resulta que transmitan sus ideas y aporten sus puntos de vista y será preciso también alentar la participación, garantizando reserva ante las observaciones.

Implementar un plan de comunicación interna le permitirá al Centro SMT desarrollar en las relaciones de trabajo, de convivencia y de identidad, un ambiente de sinceridad, cooperación e intercambio de información. La voluntad manifiesta de las autoridades para llevarlo adelante, así como la disposición de recursos económicos, físicos y humanos, es una oportunidad de crecimiento para el Centro SMT. Su trayectoria de éxito como proyecto asociativo le posibilitará transitar este camino acompañado por las empresas socias de la Cámara, permitiendo que esta experiencia crezca y se fortalezca a futuro mediante la implementación de una política de comunicación externa que consolide su imagen pública.

## CAPÍTULO VI: PROPUESTA

El diagnóstico realizado sugiere la posibilidad de implementar un Plan Estratégico de Comunicación Interna, ya que se cuenta con los recursos necesarios, la disposición de los mandos medios y el dinamismo de su personal. Es el momento propicio para generar un acuerdo base que permita transitar este período de cambio y disminuya la incertidumbre, mediante un plan que facilite el flujo de información y la interacción.

Los distintos actores tienen responsabilidades diferentes y, sin embargo, convergentes en un objetivo que los trasciende: asegurar la sustentabilidad del proyecto asociativo del que forman parte.

La Comisión Directiva tiene la responsabilidad inherente de propiciar el desarrollo de las personas que integran el Centro SMT, promoviendo valores y relaciones laborales saludables. La mediación comunicativa se ejercerá al intercambiar mensajes que faciliten la modificación en las predisposiciones sociales de los interlocutores –Comisión Directiva-Trabajadores- al activar sus motivaciones.

El Coordinador General debería posibilitar una comunicación más fluida entre los distintos niveles, dando a conocer con claridad la misión, la visión y los objetivos estratégicos definidos. Una revisión de la estructura organizacional, con la clarificación de roles, funciones y responsabilidades, permitiría descentralizar decisiones del quehacer cotidiano del Centro, propiciando una mayor integración de los colaboradores al compartir información, conocimientos y experiencias. Aquí se visualiza la actividad mediadora de la comunicación en términos de integración y consenso, teniendo en consideración las condiciones perceptivas y cognitivas de los interlocutores, haciendo inteligibles los mensajes.

Los mandos medios tienen la posibilidad de fortalecer la cooperación entre las distintas áreas, planificando reuniones, comunicando resultados del trabajo conjunto, respondiendo inquietudes, dando realimentación, buscando alternativas creativas a los problemas y conflictos interpersonales, escuchando sugerencias, propiciando el diálogo. Para que los colaboradores puedan ejercer la iniciativa será necesario crear condiciones de confianza y aprendizaje, comenzando por efectuar un relevamiento de las necesidades de capacitación y realizando reuniones de trabajo y talleres, para posteriormente efectivizar las actividades que permitan contar con personal formado,

con autonomía para tomar decisiones operativas. La mediación comunicativa favorecerá los ajustes entre los procesos de producción social –los servicios que se prestan en el Centro SMT- y los procesos de adaptación al entorno propio de cada sector y de la organización en su conjunto.

Los colaboradores, por su parte, como miembros de esa red de personas que es la organización, debieran participar y asumir un rol más activo en la comunicación. Las personas y, fundamentalmente, los vínculos entre las personas son los que sostienen y dan sentido y significado a las organizaciones. Esos vínculos nacen y se refuerzan con la comunicación, produciendo las transformaciones requeridas. Las aspiraciones de apropiación del entorno, propias de cada trabajador, se facilitarán mediante acciones comunicativas que favorezcan la mediación social y la mediación ecológica.

Si todos trabajan en esa dirección se potenciará la inteligencia colectiva y se maximizará la interacción al generar, divulgar y discutir los diferentes contenidos del trabajo. Asimismo, la diversidad de experiencias posibilitará integrar los diferentes sectores y fortalecerá el sentido de pertenencia y el compromiso de los involucrados.

La comunicación cumple un papel fundamental en todo el proceso, ya que una cada acción, alimenta todas las áreas del sistema y facilita la coordinación de actividades, la participación y la integración en un proyecto común.

En relación al costo de realizar acciones de comunicación a nivel interno que asumirá la organización, el mismo se justifica si se considera lo que implicaría “no comunicar” o hacerlo de forma ineficiente, incoherente o defectuosa. Supone el enriquecimiento de las relaciones interpersonales, una mejora en los resultados económicos, una mayor productividad, menores defectos, mejora en las relaciones con los clientes y un buen clima de trabajo, por lo que puede concluirse que es más acertado considerarlo una inversión.

Se desarrollan a continuación los objetivos del Plan Estratégico de Comunicación Interna propuesto, detallándose sus fases de implementación, las personas involucradas y su nivel de implicación. Se definen asimismo los instrumentos de comunicación a implementar y finalmente se sugieren las posibles maneras de evaluar los resultados y objetivos alcanzados con la implementación del Plan, si la misma se concretara.

## Plan Estratégico de Comunicación Interna

### a) **Objetivo general**

Facilitar el flujo de la comunicación para que propicie la integración y motivación del personal del Centro SMT, fortaleciendo un clima de trabajo saludable.

### b) **Objetivos específicos**

- Brindar información oportuna, clara y precisa del accionar del Centro.
- Implementar medios de comunicación interna efectivos, que coadyuven al desarrollo y la coordinación de las actividades, para su cumplimiento efectivo.
- Involucrar al personal para que participe en el diseño y contenido de los medios de comunicación.
- Fomentar la participación de todos y el uso de los medios que se implementen.
- Dar retroalimentación y reconocimiento al personal.
- Impulsar la cooperación, al compartir actividades, conocimientos y experiencias.
- Favorecer la adaptación de los ingresantes.
- Facilitar los procesos de cambio.
- Promover vínculos laborales y personales que redunden en relaciones saludables entre el personal del Centro SMT, propiciando un clima de trabajo de respeto y confianza, que aumente el compromiso de los empleados con las necesidades del Centro y sus resultados.
- Fortalecer el sentido de pertenencia del personal.
- Dar visibilidad al trabajo conjunto, como medio para responder a las expectativas de todas las partes interesadas.

## c) Fases de implementación

### ► Desarrollo y definición del Plan

#### Acciones

- ▶ Detección de necesidades de comunicación interna.
- ▶ Selección de prioridades.
- ▶ Definición del calendario de las diferentes acciones, atendiendo a la polivalencia de los instrumentos y su utilización en diferentes circunstancias, para posibilitar la economía de escala.
- ▶ Designación del responsable del Plan y de ayudantes de los diferentes sectores para su mantenimiento, quienes se mantendrán en esa actividad por 6 meses. Cumplido este término, se elegirán otros que representen a las distintas áreas.
- ▶ Creación, desarrollo y selección de los medios a utilizar, según los objetivos que se persigan en cada situación de comunicación.
- ▶ Redacción del Plan de Comunicación.
- ▶ Confección del Presupuesto anual del Plan y su elevación a la Comisión Directiva para su aprobación, considerando viabilidad económica y humana.

#### Instrumentos

- ▶ **Taller de sensibilización y de formación en habilidades comunicativas.**
  - Objetivo de mediación activa: mediación metacomunicativa
  - Objetivo de mediación pasiva: cognitiva
  - Relaciones implicadas: relaciones de identidad
- ▶ **Reuniones por áreas.**
  - Objetivos de mediación activa: mediación social y ecológica
  - Objetivos de mediación pasiva: discursiva y estructural
  - Relaciones implicadas: relaciones profesionales y de convivencia
- ▶ **Reuniones con todo el personal.**
  - Objetivos de mediación activa: mediación social y ecológica

- Objetivos de mediación pasiva: discursiva y estructural
- Relaciones implicadas: relaciones profesionales y de convivencia

➤ **Plan de comunicación escrito.**

- Objetivo de mediación activa: mediación social
- Objetivo de mediación pasiva: discursiva
- Relaciones implicadas: relaciones profesionales

**Indicadores**

- Nivel de innovación en la creación de medios de comunicación.
- Nivel de participación.

▶ **Comunicación del Plan: la Comisión Directiva y el Coordinador General asumen ante los empleados el compromiso de sostenibilidad del plan**

**Acciones**

- Elección de los medios a utilizar para la comunicación del Plan.
- Presentación del Plan a los empleados en una reunión general, en la cual se anuncia quién será su responsable y los nombres de los ayudantes por área.
- El Responsable del Plan realiza una reunión con cada área para solicitar la participación de todos y comprometerlos a colaborar para su mantenimiento, mediante la presentación a los ayudantes designados de sugerencias sobre su implementación.

**Instrumentos**

- **Tablón de anuncios** con los objetivos del Plan y las primeras acciones dispuestas, así como indicaciones para participar. Indicación de los ayudantes designados para mantener actualizada la información. Servirá para dar noticias en todos los sentidos de la jerarquía social dentro de la organización, ascendente, transversal y descendente. Deberá tener claridad, concisión y un diseño visual atrayente.
- Objetivo de mediación activa: mediación social
- Objetivo de mediación pasiva: discursiva
- Relaciones implicadas: relaciones profesionales

▶ **Paneles de información por sectores.**

- Objetivo de mediación activa: mediación ecológica
- Objetivo de mediación pasiva: estructural
- Relaciones implicadas: relaciones de convivencia

**Indicadores**

- ▶ Personal informado.
- ▶ Tablón de anuncios y Paneles actualizados.

▶ **Puesta en marcha del Plan**

- ▶ Diseño de los productos comunicativos a utilizar, según los medios e instrumentos seleccionados para cada situación particular.
- ▶ Talleres semanales para la redacción de información, a la que asistirán el Responsable del Plan y los ayudantes de las diferentes áreas. Se pondrán a consideración del Responsable del Plan las sugerencias recibidas del personal.
- ▶ Colocación de Paneles en cada sector, con información actualizada referida a los resultados alcanzados, principales metas mensuales y fechas de reuniones programadas.
- ▶ Encuentros con empresas clientes para que presenten su organización y muestren sus productos terminados, así el personal puede tomar conciencia de la contribución del trabajo del Centro SMT al mismo y, a la vez, se sienta partícipe del desarrollo y crecimiento del cliente. Pueden organizarse de manera periódica.

**Instrumentos** (se señalan en cada caso los objetivos predominantes de mediación, tanto activa como pasiva, y las relaciones implicadas).

- ▶ **Manual del personal**, escrito. Redactado por la responsable de Recursos Humanos en forma conjunta con el Coordinador General y con la aprobación de la Comisión Directiva.
  - Objetivos de mediación activa: mediación social y ecológica
  - Objetivos de mediación pasiva: discursiva y estructural
  - Relaciones implicadas: relaciones de identidad y de convivencia

- ▶ **Manual de Calidad**, escrito. Se entregará una copia por sector que deberá estar disponible para su libre consulta por el personal.
  - Objetivo de mediación activa: mediación social
  - Objetivo de mediación pasiva: discursiva
  - Relaciones implicadas: relaciones profesionales
- ▶ **Modelos de notas informativas**, que serán colocadas en el Tablón de anuncios y en los Paneles dispuestos en cada sector. Su redacción y diseño se consensuará entre los participantes.
  - Objetivos de mediación activa: mediación ecológica y social
  - Objetivos de mediación pasiva: estructural y discursiva
  - Relaciones implicadas: relaciones de convivencia y profesionales
- ▶ **Eventos informales** realizados con todo el personal, cada 3 meses o ante algún logro importante del Centro.
  - Objetivos de mediación activa: mediación ecológica y social
  - Objetivos de mediación pasiva: estructural y discursiva
  - Relaciones implicadas: relaciones de convivencia e identidad
- ▶ **Reunión de todo el personal**, al cumplirse el primer mes del lanzamiento del Plan, encabezada por el Coordinador General, en la que los distintos mandos medios presentan los resultados de las diferentes áreas y comentan sobre los trabajos en marcha y los objetivos a alcanzar durante el período. Se destinarán 15 minutos para escuchar sugerencias sobre el Plan de Comunicación en marcha y se entregará una encuesta de evaluación, en la que los presentes podrán sugerir acciones de mejora.
  - Objetivos de mediación activa: mediación social, ecológica y metacomunicativa
  - Objetivos de mediación pasiva: discursiva, estructural y cognitiva
  - Relaciones implicadas: relaciones profesionales, de convivencia e identidad
- ▶ **Buzón de sugerencias**: se valorará su implementación una vez transcurridos 3 meses del inicio del Plan de comunicación.

- Objetivos de mediación activa: mediación social, ecológica y metacomunicativa
- Objetivos de mediación pasiva: discursiva, estructural y cognitiva
- Relaciones implicadas: relaciones profesionales, de convivencia e identidad
- ▶ **Revista interna:** se valorará la posibilidad de su redacción por parte de los mismos empleados, teniendo en cuenta que su valor estratégico depende de su regularidad. Se deberán definir secciones, dirigidas a diferentes públicos internos, ya que no todo el personal se interesará por las mismas notas publicadas. El intercambio de información se dará en todos los sentidos (ascendente, descendente y transversal). Este instrumento debería movilizar la cohesión, el aprendizaje y el intercambio de información, legitimando la identidad cultural de la organización y dando cuenta de las relaciones de producción y humanas, los valores, los acontecimientos, la historia. Es por esto que los mismos colaboradores deberían conformar una comisión, recabar información del Centro SMT mediante entrevistas a los miembros de la Comisión Directiva, al Coordinador General y a los empleados con mayor antigüedad (historias, fechas importantes, primeros socios, primeros clientes, etc.). Se sugiere que se incluyan noticias sociales: cumpleaños del personal, casamientos, nacimientos, finalización de estudios. Asimismo, podrían publicarse temas de interés general, breves notas escritas por ellos mismos, dibujos realizados por sus hijos, etc. Podrían también solicitar la colaboración de los clientes para informes técnicos relacionados con el trabajo que se realiza en el Centro, incluir notas de higiene y seguridad, reportajes a profesionales vinculados a la electrónica. Suele ser un instrumento valioso pero difícil de mantener en el tiempo, ya que significa un esfuerzo adicional. Su periodicidad podría ser bimestral y la comisión debiera renovarse cada año. Su implementación debiera ser decidida entre los empleados, ya que ellos asumirán el compromiso de su creación y mantenimiento.
- Objetivos de mediación activa: mediación social, ecológica y metacomunicativa

- Objetivos de mediación pasiva: discursiva, estructural y cognitiva
- Relaciones implicadas: relaciones profesionales, de convivencia e identidad

#### **Indicadores**

- ▶ Manual del personal redactado y dado a conocer.
- ▶ Manual de calidad impreso y distribuido.
- ▶ Modelos de notas diseñada
- ▶ Reuniones realizadas.

#### **d) Actores implicados en el Plan y nivel de implicación**

##### **a) Implicación específica**

- ▶ **Comisión Directiva:** apoya y fomenta las acciones comunicativas. Revisa y aprueba el Plan Estratégico de Comunicación Interna.
- ▶ **Coordinador General:** coordina, supervisa y ejecuta las acciones necesarias para la aplicación del Plan. Participa en la creación de los medios, selecciona y autoriza la información a compartir.
- ▶ **Responsable del Plan:** presenta propuestas de comunicación al Coordinador General, mantiene actualizados el Tablón de anuncios y los Paneles, propone medios y canales de difusión, escucha y promueve las iniciativas de los empleados.

##### **b) Implicación general**

- ▶ **Mandos medios:** mantienen reuniones mensuales con su personal, proponen al Responsable del Plan información a compartir, escuchan sugerencias y alientan al personal a participar activamente en el mantenimiento del Plan.
- ▶ **Ayudantes del Responsable del Plan:** proponen medios y canales creativos de comunicación al Responsable del Plan, colaboran con éste en la redacción de mensajes y en el mantenimiento actualizado del Tablón de anuncio y de los Paneles.
- ▶ **Todo el personal:** participa proponiendo mensajes a compartir y canales de comunicación. Realiza sugerencias y pedidos de

información al Responsable del Plan, a sus ayudantes o a los mandos medios.

**e) Evaluación del Plan de Comunicación Interna**

- ▶ Taller con integrantes de las diferentes áreas para evaluar la aceptación del Plan y el resultado de la utilización de los medios creados: a los 6 meses de implementado el Plan.
- ▶ Índice de ausentismo: con periodicidad mensual se evaluará si existe una mejora en el presentismo del personal. Se compararán los índices en los períodos siguientes a la implementación del Plan.
- ▶ Índice de rotación: con periodicidad semestral. Será de utilidad para verificar si se ha logrado retener al personal clave.
- ▶ Encuesta de Clima Laboral<sup>48</sup>: se aplicará a los 6 meses de implementado el Plan y luego una vez al año.

En la siguiente tabla se detallan los instrumentos de comunicación que pueden utilizarse, indicándose periodicidad, formato, personal implicado y destinatarios.

---

<sup>48</sup> Ver Modelo de Encuesta de Clima Laboral en Anexo VII

### Instrumentos de comunicación interna

Instrumentos	Periodicidad	Formato	Actores implicados	Destinatarios
<b>Misión, Visión y Valores</b>	Permanente	Escrito	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Comisión Directiva</li> <li>▶ Coordinador General</li> <li>▶ Responsable del Plan</li> </ul>	▶ Todo el personal
<b>Manual del Personal</b>	Al inicio del Plan y ocasional, al ingreso de nuevo personal.	Escrito	▶ Resp. de RR HH	▶ Todo el personal
<b>Manual de Calidad</b>	Al inicio del Plan y ocasional, disponible para el nuevo personal.	Escrito	▶ Resp. de Calidad	▶ Todo el personal
<b>Encuestas de Clima Laboral</b>	A los 6 meses de iniciado el Plan. Anual	Escrito	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Coordinador General</li> <li>▶ Resp. de RR HH</li> </ul>	▶ Todo el personal
<b>Reuniones</b>	Al inicio del Plan, para comunicarlo Regulares Ocasionales, según necesidades	Interpersonal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Comisión Directiva</li> <li>▶ Coordinador General</li> <li>▶ Mandos medios</li> <li>▶ Responsable del Plan de comunicación</li> </ul>	▶ Dependiendo del tema, pueden estar dirigida a todo el personal o realizarse entre la Comisión Directiva, el Coordinador y los mandos medios
<b>Eventos</b>	Ocasional	Interpersonal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Comisión Directiva</li> <li>▶ Coordinador General</li> </ul>	▶ Todo el personal
<b>Cursos de inducción</b>	Ocasional	Interpersonal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Coordinador General</li> <li>▶ Resp. de RR HH</li> </ul>	▶ Personal ingresante
<b>Revista interna</b>	Bimestral	Escrito	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Empleados</li> <li>▶ Responsable del Plan</li> </ul>	▶ Todo el personal

Instrumentos	Periodicidad	Formato	Personal implicado	Destinatarios
<b>Encuentro con empresas clientes</b>	Ocasional	Interpersonal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Coordinador General</li> <li>▶ Clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Todo el personal</li> </ul>
<b>Tablón de anuncios</b>	Permanente	Escrito	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Coordinador General</li> <li>▶ Resp. del Plan</li> <li>▶ Ayudantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Todo el personal</li> </ul>
<b>Paneles por sectores</b>	Permanente	Escrito	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Resp. del Plan</li> <li>▶ Ayudantes</li> <li>▶ Mandos medios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Todo el personal</li> </ul>
<b>Buzón de sugerencias</b>	Permanente	Buzón físico en el que se depositan sugerencias - Comunicación ascendente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Coordinador General</li> <li>▶ Resp. del Plan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Todo el personal</li> </ul>
<b>Correo electrónico</b>	Permanente	Correos electrónicos con comunicaciones relevantes – Interpersonal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Coordinador General</li> <li>▶ Mandos medios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Coordinador General</li> <li>▶ Mandos medios</li> </ul>

---

## **CAPÍTULO VII: RECOMENDACIONES**

Los resultados de la implementación del Plan Estratégico de Comunicación Interna no serán inmediatos. Es un trabajo colectivo, un proceso de aprendizaje organizacional y como tal, tendrá marchas y contramarchas, se aprenderá en el camino a respetar las opiniones de los otros, a buscar el lenguaje apropiado para cada circunstancia, a recomenzar cuando sea necesario. Lo importante será no dejarse abatir por los inconvenientes y tener constancia para mantenerlo, evaluarlo y renovarlo, fomentando la participación de todos.

## CAPÍTULO VIII: BIBLIOGRAFÍA

Buteler, C. Guía de estudio de *Ciencias del comportamiento II*, Lic. en Recursos Humanos, IUA, 2006.

Carola, N. La organización como sistema socio-técnico estructurado. Un enfoque conceptual para operar con organizaciones, Dossier N° 1. Guía Ciencias del Comportamiento II, Lic. En Recursos Humanos, IUA, 1998.

Chiavenato I. *Administración de Recursos Humanos*, Ed. McGraw-Hill Interamericana S.A., 5° Edición, Colombia, 2000.

Devalle, A. *Guía de estudio de Calidad de vida laboral II*, Lic. en Recursos Humanos, IUA, Reimpresión 2010.

Egidos, D., Páez L. *Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico-analítica a su diversidad conceptual*. Revista Latina de Comunicación Social, 35 /Extra Argentina, 2000. Recuperado el 20 de abril de 2010 de:

<http://www.ull.es/publicaciones/latina/Argentina2000/16egidos.htm>

Etkin J. *Inteligencia política y superación de las tensiones en la organización*, Revista Gestao e Planejamento, Año 7, N° 13, Salvador, enero de 2006. Recuperado de: [www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/download/200/208](http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/download/200/208)

Fernández Collado, C. *La comunicación en las organizaciones*, Ed. Trillas, México, 1997.

Freire P. *Política y Educación*, Pág. 88: *Nadie nace hecho: experimentándonos en el mundo es como nos hacemos a nosotros mismos*, Siglo XX Editores, 2001

Gibson J., Ivancevich J., Donnelly J. Jr, y Konopaske R. *Organizaciones*, Ed. McGraw-Hill Interamericana S.A., 12° Edición, México, 2006.

Huergo, J. *Los procesos de gestión*. Recuperado de:

<http://servicios2.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>

Irazuzta, G. *Ampliación del centro de servicio tecnológico y manufactura SMT de la CIIECCA, para satisfacer las demandas de la industria electrónica de Córdoba*, Tesis de Grado de la Carrera de Ingeniería Industrial, Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Córdoba, Córdoba, Argentina, 2013.

Irazuzta, R. *Mejora de la competitividad de las Pymes del sector electrónico de Córdoba*, Trabajo de Investigación para la Maestría en Formulación y Desarrollo de Estrategias Públicas y Privadas, Centro de Estudios Avanzados, Universidad Nacional de Córdoba, Director: Ing. Fulvio Arias, Córdoba, Argentina, 2012.

Johnson G., Scholes K., Whittington R. Dirección estratégica, Ed. Pearson Prentice Hall, 7° Edición, España, 2006.

Kaplún, G. *Comunicación organizacional: la importancia de los bordes y las ventajas de agacharse*. Texto publicado en Revista Constelaciones N° 1, Fund. W. Benjami, Buenos Aires 2000. Recuperado de:  
<http://ccyo.files.wordpress.com/2009/08/comunicacion-organizacional-la-importancia-de-los-bordes-y-las-ventajas-de-agacharse-gabriel-kaplun.pdf>

Macello, C. *Guía de estudio de Motivación e Incentivos no remunerativos*, Lic. en Recursos Humanos, IUA, 2010.

Páez, L. *Dossier N° 1. Comunicación Social: una realidad en la que somos protagonistas*, Comunicación I, Lic. en Recursos Humanos, Instituto Universitario Aeronáutico, Ed. 2002, Córdoba, Reimpresión 2006.

Páez, L. *Guía de estudio Comunicación II*, Licenciatura en Recursos Humanos, IUA, 2007.

Piñuel Raigada, J. L. *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, Editorial Síntesis, S. A., Madrid, España, 1997.

Piñuel Raigada, J. L. *La noción de mediación comunicativa para el análisis y el diseño de la comunicación organizacional*. Revista ICONO 14, 2010, Año 8, Vol. 2, pp. 125-152. Recuperado de:  
<http://www.icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/view/249/126>

Robbins S. y Coulter M. *Administración*, Ed. Prentice Hall, 8° Edición, México, 2005.

Rodríguez, Darío M. *Diagnóstico Organizacional*, 6° Edición, Ediciones Universidad Católica de Chile, México, 2006.

Rosales, R. *La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las pymes*, Revista Capítulos-SELA. Cambios estratégicos en los sectores industriales. Edición N° 51. Julio-septiembre 1997. Recuperado de:  
[http://www.sela.org/attach/258/EDOCS/SRed/2005/11/T02360000022-7-La asociatividad como estrategia.htm](http://www.sela.org/attach/258/EDOCS/SRed/2005/11/T02360000022-7-La%20asociatividad%20como%20estrategia.htm)

Schein, E. *Psicología de la organización*, Ed. Prentice Hall, México, 1982

Senge, P. *La quinta disciplina*, Ed. Granica S.A., Buenos Aires, 2004.

## CAPÍTULO IX: ANEXOS

### ANEXO I

#### MODELOS DE ENCUESTAS

En cada ítem de los diferentes modelos de encuestas se utilizó la siguiente escala:

- ( ) Siempre
- ( ) Usualmente
- ( ) Ocasionalmente
- ( ) Rara vez
- ( ) Nunca

#### Modelo de encuesta a los miembros de la Comisión Directiva

La presente encuesta se usará para medir la gestión de la comunicación interna en el Centro SMT. El cuestionario pretende recoger su opinión sobre aspectos de la gestión de la comunicación en su ambiente de trabajo.

Los datos obtenidos se utilizarán para el desarrollo de un proyecto de grado de la Licenciatura en Recursos Humanos del Instituto Universitario Aeronáutico. Se garantiza la confidencialidad y el anonimato de las respuestas.

Agradezco la atención y le solicito la mayor sinceridad en sus respuestas, para que este esfuerzo sea beneficioso para todos.

Lea atentamente las preguntas y responda marcando con una **X** (sólo una por pregunta) la opción que considere más coincidente con su opinión. Si se equivocara, haga un círculo sobre la respuesta errónea y vuelva a marcar con una cruz la correcta.

Se evaluarán tres dimensiones de la gestión de la comunicación, por lo que los ítems se encuentran ordenados y encabezados por la dimensión que pretenden medir<sup>49</sup>.

Datos del encuestado	Identificación:
Nivel de estudios: ( ) Primario ( ) Secundario ( ) Universitario ( ) Posgrado	
Antigüedad en la Comisión Directiva: ( ) Menos de 1 año ( ) De 1 a 5 años	

<sup>49</sup> La misma introducción se utilizó para los tres modelos de encuesta

( ) De 5 a 10 años
Gestión de la comunicación – Dimensión Institucional
1. La misión y la visión del Centro SMT, ¿se revisan periódicamente?
2. ¿Existe consenso entre los miembros de la Comisión Directiva sobre la misión del Centro SMT?
3. ¿Se comunican la misión y visión a los colaboradores?
4. ¿Los objetivos estratégicos del Centro SMT están claramente definidos?
5. ¿Los objetivos estratégicos se comunican a los colaboradores?
6. ¿Se informa al Coordinador General sobre las consecuencias para las partes interesadas -colaboradores, clientes, socios de la CIIECCA, comunidad empresaria, sociedad- de las desviaciones al cumplimiento de las actividades del Centro SMT?
7. ¿Se informa a las partes interesadas sobre los resultados obtenidos por el Centro?
8. ¿Se informa al Coordinador General sobre la conformidad o disconformidad de los clientes con el trabajo del Centro SMT?
9. ¿Se informa a los colaboradores sobre acciones comunicativas externas que llevará adelante el Centro SMT?
Gestión de la comunicación – Dimensión Cultural
10. Los valores declarados, ¿se informan al personal cuando ingresa a trabajar?
11. ¿Se realizan acciones de socialización al ingreso de los empleados?
12. ¿El Coordinador General tiene definido el alcance de su función?
13. ¿Los mandos medios tienen definido el alcance de sus funciones?
14. ¿El Coordinador General participa habitualmente de las reuniones de la Comisión Directiva?
15. ¿Se asesora al Coordinador General sobre cómo lograr una mayor efectividad en su trabajo personal y con otras personas?
16. ¿El Coordinador General tiene delegada autoridad para organizar el trabajo del Centro?
17. ¿La Comisión Directiva mantiene reuniones periódicas con los mandos medios?
18. ¿Se realizan reuniones periódicas con todo el personal?
19. ¿Se solicita regularmente a los empleados que expresen sus sugerencias sobre la organización y/o procesos de trabajo a la Comisión Directiva?
20. ¿Se han definido canales formales para esa comunicación ascendente?
21. ¿Se invierte en actividades de capacitación para el personal?
22. ¿Se realizan comunicaciones a todo el personal sobre los logros alcanzados por el Centro?
Gestión de la comunicación – Dimensión Integración Psicosocial
23. ¿Se da retroalimentación sobre su desempeño, en forma regular, al Coordinador General?
24. ¿Se da retroalimentación sobre su desempeño, en forma regular, a los restantes

mandos medios?
25. ¿Se reconoce a los colaboradores -empleados y mandos medios- cuando realizan un esfuerzo adicional para cumplir con lo planificado?
26. ¿Se realizan reuniones informales o actividades recreativas con todo el personal?
27. ¿El Coordinador General expresa sus necesidades personales a la Comisión Directiva?
28. ¿Comunica el Coordinador General a la Comisión Directiva las necesidades manifestadas por sus colaboradores?
29. ¿La Comisión Directiva considera que existe equidad retributiva en la remuneración de los empleados?
30. ¿Se premia la cooperación y el trabajo en equipo del personal del Centro?
31. La Comisión Directiva, ¿procura lograr un clima de apertura y confianza al interior del Centro SMT?
32. ¿Considera a los colaboradores como miembros valiosos del Centro SMT?

### Modelo de encuesta a los mandos medios del Centro SMT

Datos del encuestado	Identificación:
Edad:	
Nivel de estudios: <input type="checkbox"/> Primario <input type="checkbox"/> Secundario <input type="checkbox"/> Universitario <input type="checkbox"/> Posgrado	
Antigüedad en la organización: <input type="checkbox"/> Menos de 1 año <input type="checkbox"/> De 1 a 5 años <input type="checkbox"/> De 5 a 10 años	
Función en la organización:	
Área de trabajo:	
Dependencia directa de:	
Cantidad de personal a cargo: <input type="checkbox"/> Ninguno <input type="checkbox"/> Menos de 5 <input type="checkbox"/> Entre 5 y 10 personas <input type="checkbox"/> Entre 11 y 15 personas <input type="checkbox"/> Más de 15 personas	
Relación laboral: <input type="checkbox"/> Contrato tiempo indeterminado <input type="checkbox"/> Contrato tiempo determinado <input type="checkbox"/> Locación de servicios	

<input type="checkbox"/> Locación de obra <input type="checkbox"/> Contrato eventual
Turno de trabajo: <input type="checkbox"/> Mañana <input type="checkbox"/> Tarde <input type="checkbox"/> Noche
Horas de trabajo diarias: <input type="checkbox"/> Menos de 4 horas <input type="checkbox"/> Entre 4 y 6 horas <input type="checkbox"/> Entre 7 y 10 horas <input type="checkbox"/> Más de 10 horas
<b>Gestión de la comunicación – Dimensión Institucional</b>
1. ¿Comunica la misión y visión a sus colaboradores?
2. ¿Se le comunican los objetivos estratégicos definidos por la Comisión Directiva?
3. ¿Comunica los objetivos estratégicos a sus colaboradores?
4. ¿Comunica la planificación de actividades de su área a todo el personal involucrado?
5. ¿Informa al personal a su cargo las consecuencias para los clientes si no se da cumplimiento al trabajo según la planificación definida?
6. ¿Recibe frecuentemente información sobre los resultados obtenidos por el Centro?
7. ¿Informa a sus colaboradores sobre la conformidad o disconformidad de los clientes con el trabajo de su área?
8. ¿Se le informa sobre la conformidad o disconformidad de los clientes con el trabajo del Centro SMT en su conjunto?
9. ¿Se le informa sobre acciones comunicativas externas que llevará adelante el Centro SMT?
<b>Gestión de la comunicación – Dimensión Cultural</b>
10. ¿Fue informado sobre los valores vigentes en su ámbito de trabajo al ingresar al Centro SMT?
11. ¿Se realizan acciones de socialización al ingreso de los empleados?
12. ¿Tiene definido el alcance de su función?
13. ¿Participa habitualmente de las reuniones de la Comisión Directiva?
14. ¿Recibe asesoramiento de la Comisión Directiva y/o del Coordinador General sobre cómo lograr una mayor efectividad en su trabajo personal y con otras personas?
15. ¿Tiene delegada autoridad para organizar el trabajo del Centro o del área a su cargo?
16. ¿Mantiene reuniones periódicas con sus colaboradores?
17. ¿Asesora a sus colaboradores sobre cómo lograr una mayor efectividad en su trabajo personal y con otras personas?
18. ¿Expresa sus opiniones, ideas y sugerencias en forma regular a la Comisión Directiva y/o al Coordinador General?

19. ¿Mantiene reuniones periódicas con los restantes mandos medios?	
20. ¿Se realizan reuniones periódicas con todo el personal?	
21. ¿Solicita regularmente a los colaboradores que le expresen sus sugerencias sobre la organización y/o procesos de trabajo de su área?	
22. ¿Se han definido canales formales para esa comunicación ascendente?	
23. ¿Se invierte en actividades de capacitación para el personal a su cargo?	
24. ¿Se realizan comunicaciones a todo el personal sobre los logros alcanzados por el Centro?	
25. ¿La planificación diaria de trabajo está impresa y visible para los empleados?	
26. ¿Los procedimientos de trabajo de cada área son conocidos por todos los empleados?	
27. ¿Cada empleado conoce su rol en el proceso de trabajo?	
28. ¿Las órdenes de trabajo se emiten por escrito?	
29. ¿Hay dificultades para coordinar el trabajo con las restantes áreas?	
<b>Gestión de la comunicación – Dimensión Integración Psicosocial</b>	
30. ¿Se le da retroalimentación sobre su desempeño en forma regular?	
31. ¿Da retroalimentación sobre su desempeño, en forma regular, a sus colaboradores?	
32. ¿Reconoce a sus colaboradores cuando realizan un esfuerzo adicional para cumplir con lo planificado?	
33. ¿Se realizan reuniones informales o actividades recreativas con todo el personal?	
34. ¿Sus colaboradores, le expresan sus necesidades personales?	
35. ¿Comunica al Coordinador General y/o a la Comisión Directiva las necesidades manifestadas por sus colaboradores?	
36. ¿Considera que existe equidad retributiva en su remuneración?	
37. ¿Considera que existe equidad retributiva en la remuneración de sus empleados?	
38. ¿Premia la cooperación y el trabajo en equipo?	
39. Desde su función, ¿procura lograr un clima de apertura y confianza al interior del Centro SMT?	
40. ¿Se considera un miembro valioso del Centro SMT?	

### **Modelo de encuesta a los empleados del Centro SMT**

<b>Datos del encuestado</b>	<b>Identificación:</b>
Edad:	
Nivel de estudios: <input type="checkbox"/> Primario <input type="checkbox"/> Secundario <input type="checkbox"/> Universitario <input type="checkbox"/> Posgrado	
Antigüedad en la organización:	

<input type="checkbox"/> Menos de 1 año <input type="checkbox"/> De 1 a 5 años <input type="checkbox"/> De 5 a 10 años
Área de trabajo:
Dependencia directa de:
Relación laboral: <input type="checkbox"/> Contrato tiempo indeterminado <input type="checkbox"/> Contrato tiempo determinado <input type="checkbox"/> Locación de servicios <input type="checkbox"/> Locación de obra <input type="checkbox"/> Contrato eventual
Turno de trabajo: <input type="checkbox"/> Mañana <input type="checkbox"/> Tarde <input type="checkbox"/> Noche
Horas de trabajo diarias: <input type="checkbox"/> Menos de 4 horas <input type="checkbox"/> Entre 4 y 6 horas <input type="checkbox"/> Entre 7 y 10 horas <input type="checkbox"/> Más de 10 horas
<b>Gestión de la comunicación – Dimensión Institucional</b>
1. ¿Se le comunicó la misión y visión a su ingreso?
2. Su superior, ¿le comunica los objetivos estratégicos definidos?
3. ¿Se le informa sobre la planificación de las actividades de su área de trabajo?
4. ¿Se le comunican las consecuencias para los clientes si no da cumplimiento al trabajo según la planificación definida?
5. ¿Se le comunican los resultados obtenidos por su área de trabajo?
6. ¿Recibe frecuentemente información sobre los resultados obtenidos por el Centro?
7. ¿Se le informa sobre la conformidad o disconformidad de los clientes con el trabajo que realiza su área?
8. ¿Se le informa sobre la conformidad o disconformidad de los clientes con el trabajo del Centro SMT en su conjunto?
9. ¿Se le informa sobre acciones comunicativas externas que llevará adelante el Centro SMT?
<b>Gestión de la comunicación – Dimensión Cultural</b>
10. ¿Fue informado sobre los valores vigentes en su ámbito de trabajo al ingresar al Centro SMT?
11. ¿Se realizaron acciones de socialización a su ingreso?
12. ¿Tiene definido el alcance de su puesto de trabajo?

13. ¿Se realizan habitualmente reuniones de trabajo en su área?
14. ¿Participa en la elaboración de la planificación de actividades de su área?
15. ¿Se le informa cuando hay cambios de prioridades en la planificación de actividades?
16. Su superior y/o el coordinador General, ¿lo asesoran sobre cómo lograr una mayor efectividad en su trabajo personal y con otras personas?
17. ¿Se realizan habitualmente reuniones de trabajo con otras áreas?
18. ¿Se mantienen reuniones periódicas con todo el personal?
19. ¿Se le solicita regularmente que exprese sus sugerencias sobre la organización y/o procesos de trabajo en forma regular a su superior?
20. ¿Se han definido canales formales para esa comunicación ascendente?
21. ¿Realiza actividades de capacitación específicas, relacionadas con su actividad?
22. ¿Se realizan comunicaciones a todo el personal sobre los logros alcanzados por el Centro?
23. ¿La planificación diaria de trabajo está impresa y visible para los empleados?
24. ¿Conoce los procedimientos de trabajo de su área?
25. ¿Conoce qué actividades debe realizar en cada proceso de trabajo?
26. ¿Las órdenes de trabajo se emiten por escrito?
27. ¿Tiene dificultades para coordinar el trabajo con personal de otra área?
Gestión de la comunicación – Dimensión Integración Psicosocial
28. ¿Recibe retroalimentación sobre su desempeño en forma regular?
29. ¿Se le reconoce cuando realiza un esfuerzo adicional para cumplir con lo planificado?
30. ¿Se realizan reuniones informales o actividades recreativas con todo el personal?
31. ¿Expresa a su superior sus necesidades personales?
32. ¿Considera que existe equidad retributiva en su remuneración?
33. ¿Considera que existe equidad retributiva en la remuneración de sus compañeros?
34. ¿Se lo incentiva regularmente para que logre satisfacción en su trabajo?
35. ¿Se premia la cooperación y el trabajo en equipo?
36. Desde su puesto, ¿procura lograr un clima de confianza y respeto con sus compañeros?
37. ¿Se consideras un miembro valioso del Centro SMT?

## ANEXO II

### ENCUESTAS: TABLAS DE REFERENCIAS ABSOLUTAS Y RELATIVAS

#### ↳ Dimensión Institucional

#### ◆ Comunicación de la misión y visión del Centro SMT

	FA	FR
Siempre	1	0,25
Usualmente	1	0,25
Ocasionalmente	1	0,25
Rara vez	1	0,25
Nunca	0	0,00

Tabla 1: Comisión Directiva

	FA	FR
Siempre	0	0,00
Usualmente	0	0,00
Ocasionalmente	1	0,25
Rara vez	2	0,50
Nunca	1	0,25

Tabla 2: Mandos Medios

	FA	FR
Siempre	2	0,10
Usualmente	3	0,15
Ocasionalmente	1	0,05
Rara vez	6	0,30
Nunca	8	0,40

Tabla 3: Empleados

#### ◆ Comunicación de los objetivos estratégicos

	FA	FR
Siempre	1	0,25
Usualmente	1	0,25
Ocasionalmente	2	0,50
Rara vez	0	0,00
Nunca	0	0,00

Tabla 1: Comisión Directiva

	FA	FR
Siempre	0	0,00
Usualmente	0	0,00
Ocasionalmente	2	0,50
Rara vez	1	0,25
Nunca	1	0,25

Tabla 2: Mandos Medios

	FA	FR
Siempre	1	0,05
Usualmente	1	0,05
Ocasionalmente	5	0,25
Rara vez	8	0,40
Nunca	5	0,25

Tabla 3: Empleados

◆ **Resultados: información de los resultados obtenidos por el Centro SMT**

	FA	FR
Siempre	0	0,00
Usualmente	0	0,00
Ocasionalmente	2	0,50
Rara vez	2	0,50
Nunca	0	0,00

Tabla 1: Comisión Directiva

	FA	FR
Siempre	0	0,00
Usualmente	0	0,00
Ocasionalmente	1	0,25
Rara vez	1	0,25
Nunca	2	0,50

Tabla 2: Mandos Medios

	FA	FR
Siempre	2	0,10
Usualmente	1	0,05
Ocasionalmente	3	0,15
Rara vez	9	0,45
Nunca	5	0,25

Tabla 3: Empleados

◆ **Información de los resultados obtenidos por el área de trabajo**

	FA	FR
Siempre	2	0,10
Usualmente	1	0,05
Ocasionalmente	3	0,15
Rara vez	9	0,45
Nunca	5	0,25

Tabla 1: Empleados

◆ **Clientes: información sobre su conformidad o disconformidad con el trabajo del Centro SMT**

	FA	FR
Siempre	3	0,75
Usualmente	1	0,25
Ocasionalmente	0	0,00
Rara vez	0	0,00
Nunca	0	0,00

Tabla 1: Comisión Directiva

	FA	FR
Siempre	0	0,00
Usualmente	0	0,00
Ocasionalmente	1	0,25
Rara vez	1	0,25
Nunca	2	0,50

Tabla 2: Mandos Medios

	FA	FR
Siempre	0	0,00
Usualmente	5	0,25
Ocasionalmente	8	0,40
Rara vez	5	0,25
Nunca	2	0,10

Tabla 3: Empleados

◆ **Información sobre acciones comunicativas externas a llevarse a cabo**

	FA	FR
Siempre	0	0,00
Usualmente	2	0,50
Ocasionalmente	1	0,25
Rara vez	1	0,25
Nunca	0	0,00

Tabla 1: Comisión Directiva

	FA	FR
Siempre	0	0,00
Usualmente	1	0,25
Ocasionalmente	2	0,50
Rara vez	1	0,25
Nunca	0	0,00

Tabla 2: Mandos Medios

	FA	FR
Siempre	0	0,00
Usualmente	0	0,00
Ocasionalmente	9	0,45
Rara vez	3	0,15
Nunca	8	0,40

Tabla 3: Empleados

⇅ **Dimensión cultural**

◆ **Información de los valores vigentes**

	FA	FR
Siempre	0	0,00
Usualmente	0	0,00
Ocasionalmente	2	0,50
Rara vez	2	0,50
Nunca	0	0,00

Tabla 1: Comisión Directiva

	FA	FR
Siempre	0	0,00
Usualmente	0	0,00
Ocasionalmente	0	0,00
Rara vez	1	0,25
Nunca	3	0,75

Tabla 2: Mandos Medios

	FA	FR
Siempre	1	0,05
Usualmente	3	0,15
Ocasionalmente	5	0,25
Rara vez	4	0,20
Nunca	7	0,35

Tabla 3: Empleados

◆ **Acciones de socialización al ingreso**

	FA	FR
Siempre	0	0,00
Usualmente	0	0,00
Ocasionalmente	0	0,00
Rara vez	1	0,25
Nunca	3	0,75

Tabla 1: Comisión Directiva

	FA	FR
Siempre	0	0,00
Usualmente	0	0,00
Ocasionalmente	1	0,25
Rara vez	0	0,00
Nunca	3	0,75

Tabla 2: Mandos Medios

	FA	FR
Siempre	0	0,00
Usualmente	0	0,00
Ocasionalmente	6	0,45
Rara vez	9	0,15
Nunca	5	0,40

Tabla 3: Empleados

◆ **Información sobre el alcance de puestos y funciones**

	FA	FR
Siempre	2	0,50
Usualmente	2	0,50
Ocasionalmente	0	0,00
Rara vez	0	0,00
Nunca	0	0,00

Tabla 1: Comisión Directiva

	FA	FR
Siempre	0	0,00
Usualmente	0	0,00
Ocasionalmente	0	0,00
Rara vez	2	0,50
Nunca	2	0,50

Tabla 2: Mandos Medios

	FA	FR
Siempre	14	0,70
Usualmente	3	0,15
Ocasionalmente	1	0,05
Rara vez	1	0,05
Nunca	1	0,05

Tabla 3: Empleados

◆ **Delegación: participación en la planificación de actividades**

	FA	FR
Siempre	4	0,20
Usualmente	2	0,10
Ocasionalmente	1	0,05
Rara vez	7	0,35
Nunca	6	0,30

Tabla 1: Empleados

◆ **Delegación: conocimiento de los procedimientos de trabajo**

	FA	FR
Siempre	1	0,25
Usualmente	1	0,25
Ocasionalmente	2	0,50
Rara vez	0	0,00
Nunca	0	0,00

Tabla 1: Mandos Medios

	FA	FR
Siempre	8	0,40
Usualmente	5	0,25
Ocasionalmente	4	0,20
Rara vez	2	0,10
Nunca	1	0,05

Tabla 2: Empleados

◆ **Delegación: conocimiento de las actividades del proceso de trabajo**

	FA	FR
Siempre	1	0,25
Usualmente	3	0,75
Ocasionalmente	0	0,00
Rara vez	0	0,00
Nunca	0	0,00

Tabla 1 : Mandos Medios

	FA	FR
Siempre	10	0,50
Usualmente	5	0,25
Ocasionalmente	5	0,25
Rara vez	0	0,00
Nunca	0	0,00

Tabla 2: Empleados

◆ **Participación: expresión de sugerencias sobre la organización y/o el proceso de trabajo**

	FA	FR
Siempre	0	0,00
Usualmente	0	0,00
Ocasionalmente	0	0,00
Rara vez	2	0,50
Nunca	2	0,50

Tabla 1: Comisión Directiva

	FA	FR
Siempre	1	0,25
Usualmente	2	0,50
Ocasionalmente	1	0,25
Rara vez	0	0,00
Nunca	0	0,00

Tabla 2: Mandos Medios

	FA	FR
Siempre	1	0,05
Usualmente	3	0,15
Ocasionalmente	6	0,30
Rara vez	5	0,25
Nunca	5	0,25

Tabla 3: Empleados

◆ **Definición de canales formales de comunicación ascendente**

	FA	FR
Siempre	0	0,00
Usualmente	0	0,00
Ocasionalmente	0	0,00
Rara vez	1	0,25
Nunca	3	0,75

Tabla 1: Comisión Directiva

	FA	FR
Siempre	0	0,00
Usualmente	0	0,00
Ocasionalmente	0	0,00
Rara vez	1	0,25
Nunca	3	0,75

Tabla 2: Mandos Medios

	FA	FR
Siempre	0	0,00
Usualmente	0	0,00
Ocasionalmente	0	0,00
Rara vez	5	0,25
Nunca	15	0,75

Tabla 3: Empleados

◆ **Participación en reuniones de trabajo**

	FA	FR
Siempre	0	0,00
Usualmente	0	0,00
Ocasionalmente	1	0,25
Rara vez	2	0,50
Nunca	1	0,25

Tabla 1: Comisión Directiva

	FA	FR
Siempre	1	0,25
Usualmente	1	0,25
Ocasionalmente	1	0,25
Rara vez	1	0,25
Nunca	0	0,00

Tabla 2: Mandos Medios

	FA	FR
Siempre	1	0,05
Usualmente	3	0,15
Ocasionalmente	8	0,40
Rara vez	6	0,30
Nunca	2	0,10

Tabla 3: Empleados

◆ **Participación en reuniones periódicas con todo el personal**

	FA	FR
Siempre	0	0,00
Usualmente	0	0,00
Ocasionalmente	2	0,50
Rara vez	2	0,50
Nunca	0	0,00

Tabla 1: Comisión Directiva

	FA	FR
Siempre	0	0,00
Usualmente	0	0,00
Ocasionalmente	1	0,25
Rara vez	2	0,50
Nunca	1	0,25

Tabla 2: Mandos Medios

	FA	FR
Siempre	2	0,10
Usualmente	1	0,05
Ocasionalmente	10	0,50
Rara vez	4	0,20
Nunca	3	0,15

Tabla 3: Empleados

◆ **Relaciones entre áreas: dificultades para la coordinación de trabajos**

	FA	FR
Siempre	0	0,00
Usualmente	0	0,00
Ocasionalmente	2	0,50
Rara vez	2	0,50
Nunca	0	0,00

Tabla 1: Mandos Medios

	FA	FR
Siempre	2	0,10
Usualmente	9	0,45
Ocasionalmente	4	0,20
Rara vez	3	0,15
Nunca	2	0,10

Tabla 2: Empleados

◆ **Relaciones entre áreas: participación en reuniones con otras áreas**

	FA	FR
Siempre	0	0,00
Usualmente	0	0,00
Ocasionalmente	1	0,25
Rara vez	2	0,50
Nunca	1	0,25

Tabla 1: Comisión Directiva

	FA	FR
Siempre	1	0,25
Usualmente	2	0,50
Ocasionalmente	1	0,25
Rara vez	0	0,00
Nunca	0	0,00

Tabla 2: Mandos Medios

	FA	FR
Siempre	0	0,00
Usualmente	0	0,00
Ocasionalmente	12	0,60
Rara vez	3	0,15
Nunca	5	0,25

Tabla 3: Empleados

◆ **Realización de capacitaciones laborales**

	FA	FR
Siempre	0	0,00
Usualmente	2	0,50
Ocasionalmente	2	0,50
Rara vez	0	0,00
Nunca	0	0,00

Tabla 1: Comisión Directiva

	FA	FR
Siempre	0	0,00
Usualmente	0	0,00
Ocasionalmente	2	0,50
Rara vez	2	0,50
Nunca	0	0,00

Tabla 2: Mandos Medios

	FA	FR
Siempre	0	0,00
Usualmente	0	0,00
Ocasionalmente	5	0,25
Rara vez	4	0,20
Nunca	11	0,55

Tabla 3: Empleados

◆ **Capacitación: asesoramiento para el logro de mayor efectividad en el trabajo personal y con otras personas**

	FA	FR
Siempre	0	0,00
Usualmente	1	0,25
Ocasionalmente	2	0,50
Rara vez	1	0,25
Nunca	0	0,00

Tabla 1: Comisión Directiva

	FA	FR
Siempre	3	0,75
Usualmente	1	0,25
Ocasionalmente	0	0,00
Rara vez	0	0,00
Nunca	0	0,00

Tabla 2: Mandos Medios

	FA	FR
Siempre	1	0,05
Usualmente	3	0,15
Ocasionalmente	4	0,20
Rara vez	3	0,15
Nunca	9	0,45

Tabla 3: Empleados

### ↕ Dimensión Integración Psicosocial

#### ◆ Retroalimentación sobre el desempeño

	FA	FR
Siempre	2	0,50
Usualmente	1	0,25
Ocasionalmente	1	0,25
Rara vez	0	0,00
Nunca	0	0,00

Tabla 1: Comisión Directiva

	FA	FR
Siempre	0	0,00
Usualmente	1	0,25
Ocasionalmente	2	0,50
Rara vez	1	0,25
Nunca	0	0,00

Tabla 2: Mandos Medios

	FA	FR
Siempre	1	0,05
Usualmente	3	0,15
Ocasionalmente	6	0,30
Rara vez	2	0,10
Nunca	8	0,40

Tabla 3: Empleados

#### ◆ Retroalimentación: reconocimiento del esfuerzo individual

	FA	FR
Siempre	0	0,00
Usualmente	1	0,25
Ocasionalmente	2	0,50
Rara vez	1	0,25
Nunca	0	0,00

Tabla 1: Comisión Directiva

	FA	FR
Siempre	2	0,50
Usualmente	2	0,50
Ocasionalmente	0	0,00
Rara vez	0	0,00
Nunca	0	0,00

Tabla 2: Mandos Medios

	FA	FR
Siempre	1	0,05
Usualmente	4	0,20
Ocasionalmente	2	0,10
Rara vez	8	0,40
Nunca	5	0,25

Tabla 3: Empleados

## ◆ Satisfacción de necesidades sociales

### 1. Comunicación al superior de necesidades individuales

	FA	FR
Siempre	0	0,00
Usualmente	1	0,25
Ocasionalmente	2	0,50
Rara vez	1	0,25
Nunca	0	0,00

Tabla 1: Comisión Directiva

	FA	FR
Siempre	1	0,25
Usualmente	2	0,50
Ocasionalmente	1	0,25
Rara vez	0	0,00
Nunca	0	0,00

Tabla 2: Mandos Medios

	FA	FR
Siempre	8	0,40
Usualmente	5	0,25
Ocasionalmente	2	0,10
Rara vez	4	0,20
Nunca	1	0,05

Tabla 3: Empleados

### 2. Participación en reuniones informales o actividades recreativas

	FA	FR
Siempre	0	0,00
Usualmente	0	0,00
Ocasionalmente	1	0,25
Rara vez	3	0,75
Nunca	0	0,00

Tabla 1: Comisión Directiva

	FA	FR
Siempre	0	0,00
Usualmente	0	0,00
Ocasionalmente	1	0,25
Rara vez	3	0,75
Nunca	0	0,00

Tabla 2: Mandos Medios

	FA	FR
Siempre	1	0,05
Usualmente	2	0,10
Ocasionalmente	3	0,15
Rara vez	8	0,40
Nunca	6	0,30

Tabla 3: Empleados

### 3. Construcción conjunta de un clima de confianza y respeto

	FA	FR
Siempre	1	0,25
Usualmente	3	0,75
Ocasionalmente	0	0,00
Rara vez	0	0,00
Nunca	0	0,00

Tabla 1: Comisión Directiva

	FA	FR
Siempre	2	0,50
Usualmente	2	0,50
Ocasionalmente	0	0,00
Rara vez	0	0,00
Nunca	0	0,00

Tabla 2: Mandos Medios

	FA	FR
Siempre	9	0,45
Usualmente	7	0,35
Ocasionalmente	4	0,20
Rara vez	0	0,00
Nunca	0	0,00

Tabla 3: Empleados

#### ◆ Incentivos para lograr satisfacción en el trabajo

	FA	FR
Siempre	0	0,00
Usualmente	1	0,25
Ocasionalmente	2	0,50
Rara vez	1	0,25
Nunca	0	0,00

Tabla 1: Comisión Directiva

	FA	FR
Siempre	2	0,50
Usualmente	2	0,50
Ocasionalmente	0	0,00
Rara vez	0	0,00
Nunca	0	0,00

Tabla 2: Mandos Medios

	FA	FR
Siempre	2	0,10
Usualmente	3	0,15
Ocasionalmente	5	0,25
Rara vez	8	0,40
Nunca	2	0,10

Tabla 3: Empleados

◆ **Incentivos a la cooperación y el trabajo en equipo**

	FA	FR
Siempre	0	0,00
Usualmente	1	0,25
Ocasionalmente	2	0,50
Rara vez	1	0,25
Nunca	0	0,00

Tabla 1: Comisión Directiva

	FA	FR
Siempre	1	0,25
Usualmente	3	0,75
Ocasionalmente	0	0,00
Rara vez	0	0,00
Nunca	0	0,00

Tabla 2: Mandos Medios

	FA	FR
Siempre	1	0,05
Usualmente	4	0,20
Ocasionalmente	5	0,25
Rara vez	6	0,30
Nunca	4	0,20

Tabla 3: Empleados

◆ **Equidad de la remuneración**

	FA	FR
Siempre	2	0,50
Usualmente	2	0,50
Ocasionalmente	0	0,00
Rara vez	0	0,00
Nunca	0	0,00

Tabla 1: Comisión Directiva

	FA	FR
Siempre	0	0,00
Usualmente	1	0,25
Ocasionalmente	2	0,50
Rara vez	1	0,25
Nunca	0	0,00

Tabla 2: Mandos Medios

	FA	FR
Siempre	3	0,00
Usualmente	2	0,00
Ocasionalmente	3	0,45
Rara vez	8	0,15
Nunca	4	0,40

Tabla 3: Empleados

◆ **Percepción de valía personal**

	FA	FR
Siempre	2	0,50
Usualmente	2	0,50
Ocasionalmente	0	0,00
Rara vez	0	0,00
Nunca	0	0,00

Tabla 1: Comisión Directiva

	FA	FR
Siempre	0	0,00
Usualmente	1	0,25
Ocasionalmente	2	0,50
Rara vez	1	0,25
Nunca	0	0,00

Tabla 2: Mandos Medios

	FA	FR
Siempre	3	0,15
Usualmente	2	0,10
Ocasionalmente	3	0,15
Rara vez	8	0,40
Nunca	4	0,20

Tabla 3: Empleados



## Preguntas:

### La organización

1. ¿Conoce cuál es la misión del Centro SMT? ¿Podría expresarla?
2. ¿Conoce su visión? ¿Cuál es?
3. ¿Cuáles son los principales objetivos estratégicos del Centro?
4. ¿Tienen definidos planes a largo, mediano y corto plazo? ¿Cuáles?
5. ¿Considera posible su cumplimiento? ¿Por qué?
6. ¿Cuáles considera que son las principales barreras para alcanzarlos?
7. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas del Centro?
8. ¿Qué partes interesadas identifica?
9. Si tuviera que ordenarlas según su grado de influencia en las decisiones que se toman, ¿cómo las ordenaría de mayor a menor?

### Comunicación interna

1. ¿Qué importancia tiene para Ud. la comunicación interna?
2. ¿Cómo evalúa la comunicación interna existente en la organización?  
 Insatisfactoria                       Satisfactoria  
 Poco satisfactoria                       Muy satisfactoria
3. ¿Cuáles considera que son los principales problemas de comunicación existentes hoy en el Centro?
4. ¿Qué acciones considera que sería conveniente realizar? ¿Por qué? ¿Cómo?
5. ¿Qué espacios, medios o canales de información y comunicación se utilizan en la organización?  
 Notas escritas                       Discusión en grupo  
 Panel de avisos                       Reuniones grupales  
 Correo electrónico                       Evaluaciones de desempeño individuales  
 Intranet                       Evaluaciones de desempeño grupales  
 Órdenes verbales                       Otros .....
6. ¿Considera que esos espacios, medios o canales son suficientes para que los empleados reciban la información que necesitan para ejecutar su tarea? ¿Por qué?
7. ¿Qué impacto considera que tiene la gestión de la comunicación interna en el logro de los objetivos y metas de la organización?
8. ¿Quién lidera la comunicación interna en la organización?
9. Si pudiera mejorar la comunicación interna en la organización, ¿qué aspectos

consideraría?

10. ¿Cuáles cree que podrían lograrse de manera más efectiva? ¿Qué condiciones debieran variar para conseguirlo?

### **Ambiente psicosocial**

1. ¿Cómo se siente trabajando en esta organización? ¿Por qué?
2. ¿Le gusta el trabajo que realiza? ¿Por qué?
3. ¿Cómo es la relación con la comisión directiva / su jefe? ¿Por qué?
4. ¿Qué tan orgulloso se siente de trabajar aquí? ¿Por qué?
5. Comparando el trabajo que realiza ahora con trabajos anteriores, ¿se siente mejor aquí? ¿Por qué?
6. Si le ofrecieran trabajo en otra empresa, pagándole lo mismo, ¿cambiaría de trabajo? ¿Por qué?
7. ¿Qué tan satisfecho está en esta organización? ¿Por qué?
8. ¿Cómo es la relación que tiene con sus compañeros de trabajo? ¿Podría describirla?
9. ¿Cómo ve su futuro en esta organización?
10. Si estuviera frente a la Comisión Directiva, ¿qué les diría?, ¿qué no funciona bien para Ud.?
11. ¿Los empleados, ¿qué piensan de la organización?
12. ¿Qué tan motivados están ellos con su trabajo? ¿Por qué y qué acciones tomaría?
13. ¿Qué supone les gustaría cambiar a ellos?
14. ¿Considera que existe un buen clima de trabajo?
15. ¿Qué aspectos son los que contribuyen a crearlo?

Observaciones respecto al contexto de aplicación de la entrevista:

## ANEXO IV

### TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS

#### Entrevista N° 1

Realizada el 07 de agosto de 2013

Duración: 2 horas

Datos del entrevistado:

1. Posición que ocupa en la organización: miembro de la Comisión Directiva. Socio fundador del Centro SMT
2. Nivel de estudios: universitarios. Ing. Electrónico. Maestría en Formulación y Desarrollo de Estrategias Públicas y Privadas.
3. Antigüedad en la empresa: más de 10 años

**(M)** *Martha Giménez, (RI01) Persona entrevistada*

---

**M:** ¿Podría comentarme cuál es la misión del Centro SMT?

**RI01:** Su misión es asistir a las empresas electrónicas de Córdoba para aumentar su competitividad. El Centro SMT se comenzó a perfilar en el año 2003, a partir de un Programa de Desarrollo de Cadenas Productivas en la Provincia de Córdoba (PCP) que llevó adelante Felix Mitnik: “Una estrategia competitiva basada en el desarrollo y fortalecimiento de la cooperación empresarial”. El financiamiento del Programa se integró parcialmente con recursos del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), administrado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y parcialmente con recursos aportados por contrapartes locales, como CaCEC, ACC, ADEC, Secretaría de Industria, Comercio, Minería y Alimentos del Ministerio de Producción y Trabajo de la Provincia de Córdoba y Subsecretaría de Desarrollo Económico de la Municipalidad de Córdoba. A partir de la aplicación de este programa que partió de identificar las necesidades que resultaban comunes a las empresas de electrónica de la ciudad de Córdoba se concluyó la necesidad de crear el Centro SMT.

**M:** ¿Cuál es la visión actual del Centro?

**RI01:** Representar a las empresas en su integración a las cadenas de negocios globales.

**M:** ¿Y sus objetivos?

**RI01:** Posicionar a las pymes para que puedan competir con las extranjeras, por su alto nivel tecnológico.

**M:** Me comentaba sobre el nacimiento del Centro, ¿cómo se dio?

**RI01:** A partir del año 2006 se adquieren las primeras máquinas. En un inicio eran 5 empleados y un único proceso (SMT – Montaje Superficial de Componentes) y actualmente suman más de 22, al haberse incorporado otro proceso, que requirió la incorporación de personal femenino, no especializado. En este momento se trabaja en 3 turnos diarios.

**M:** ¿Podría sintetizar cuáles considera son las principales fortalezas actuales del Centro?

**RI01:** Sin lugar a dudas, su capacidad tecnológica y el posicionamiento logrado entre las empresas, que confían en nosotros.

**M:** ¿Qué partes interesadas identifica? Si tuviera que ordenarlas según su grado de influencia en las decisiones que se toman, ¿cómo las ordenaría de mayor a menor?

**RI01:** La Comisión Directiva, ya que está compuesta por socios fundadores que coadyuvaron a su crecimiento, los restantes socios del Centro, los socios de la CIIECCA –que son sus beneficiarios directos- y los proveedores, puesto que se han visto favorecidos por este proyecto asociativo. También hay que considerar a la comunidad de la región centro del país, ya que si sus pymes crecen, se beneficia con mejores puestos de trabajo, más opciones. Ése sería el orden más adecuado.

**M:** ¿Cuáles son, para Ud., los principales problemas a los que se enfrenta hoy la organización?

**RI01:** La incorporación del nuevo proceso y de mayor cantidad de personal produjo un caos organizativo. El Gerente de SMT, quien también se encargaba de las compras, se vio superado en sus posibilidades. Desde la Comisión Directiva no se apoyó con mayores recursos (ni económicos ni humanos) y la misma persona que realizaba la coordinación de 5 pasó a tener que hacerlo con 22 empleados. Ahora se ha decidido la incorporación de un Coordinador que se encargará también de las compras. El Gerente de Producción, encargado del control de la producción y jefe de producción, el Jefe de los tres turnos del proceso SMT y el jefe de THT pasaron a depender del nuevo Coordinador. Ya no participarán directamente en las reuniones de la comisión directiva sino que serán representados por el Coordinador recientemente nombrado, quien no conoce los procesos. Esto trajo malestar, unido a que la carga horaria es muy alta (14 horas diarias de trabajo) y la retribución muy baja (\$ 4000). Es probable que se produzca la desvinculación de los personas valiosas del Centro, por disconformidad con el nombramiento del Coordinador. Como antiguos trabajadores, que nos acompañan desde el inicio, son los que recibieron la capacitación al momento de comprarse las máquinas y quienes poseen el conocimiento y la experiencia. Sería una pérdida muy costosa.

**M:** ¿A qué causa principal atribuye estos inconvenientes?

**RI01:** Fundamentalmente, a una mala comunicación. Mejor dicho, a que no ha existido una comunicación clara desde la Comisión Directiva hacia los integrantes del Centro.

**M:** ¿Qué importancia le atribuye Ud. a la comunicación interna?

**RI01:** Es vital para el logro de los objetivos, especialmente en un proceso asociativo como el nuestro que requiere consenso en las ideas y objetivos, así como en las acciones que se emprenden

**M:** En un continuo que va desde insatisfactoria a muy satisfactoria, ¿cómo evaluaría la comunicación interna existente en este momento en el Centro SMT?

**RI01:** Poco satisfactoria.

**M:** ¿Cuáles considera que son los principales problemas de comunicación existentes?

**RI01:** En los empleados falta una cultura con mayor cohesión y valoración del trabajo. Es muy difícil lograr que hagan suyo el proyecto. Además de la incertidumbre por el nombramiento del Coordinador y cómo seguirá el trabajo de aquí en más. Hasta ahora, todos hablábamos un mismo lenguaje, pero esto ha cambiado y se nos dificulta entendernos.

**M:** ¿Qué acciones considera que podrían realizarse para modificar este estado de situación?

**RI01:** Habría que comenzar por organizar estructuralmente el Centro, previa descripción y análisis de puestos. La Comisión Directiva debería apoyar al Coordinador General en sus decisiones e interiorizarse más en los problemas existentes con el personal. No veo caminos sencillos, hay mucho trabajo por realizar. Por ejemplo, los empleados se rigen por el Convenio de la UOM y no están sindicalizados (si alguno lo pretendiera perdería el empleo, está prohibido).

**M:** ¿Podría enumerar según el orden de importancia que tienen para Ud. los principales desafíos a los que se enfrenta hoy la organización?

**RI01:** La comunicación, que como lo dije la considero deficiente. Hay que lograr mayor cohesión entre los empleados, que valoren lo que hacen y la importancia del servicio que ofrecemos. Otro tema pendiente es realizar la descripción de puestos, detallando los perfiles profesionales requeridos para cubrirlos. Si no lo hacemos, seguiremos cometiendo errores. Además, habría que pensar en posibles incentivos, monetarios y no monetarios, ya que es algo que nunca consideramos. Otro tema importante, que no se ha considerado es la confidencialidad, habría que firmar acuerdos con los empleados. Asimismo, no existe una clara definición de roles y, por supuesto, el tema de la autoridad, que está resentida.

**M:** ¿Qué espacios, medios o canales de información y comunicación interna utilizan actualmente?

**RI01:** Notas escritas, correo electrónico y órdenes verbales. Si la comunicación incumbe a todo el personal, como el logro de la acreditación en Calidad se hace una reunión general.

**M:** ¿Podría señalar las mejoras que cree podrían implementarse?

**RI01:** Los medios actuales no son suficientes. Hay que lograr mayor acercamiento con el personal y que ellos participen en propuestas de mejora.

**M:** ¿Cómo se siente trabajando en este Proyecto, formando parte de la Comisión Directiva?

**RI01:** Para mí es un desafío. Si bien tengo otras actividades en mi empresa, lo siento parte de mi vida, lo vi nacer y quiero verlo crecer. Me gusta lo que hacemos.

**M:** Considerando todo lo que me ha comentado, ¿cómo describiría las relaciones entre los integrantes de la Comisión Directiva?

**RI01:** Buenas. Aunque tenemos nuestras diferencias, por ejemplo esta designación del Coordinador. Aprovecharon cuando salí de licencia para aprobarla, sabiendo que me oponía. Ya veremos quién es más fuerte. Este muchacho tiene mucho que aprender

**M:** ¿Qué tan orgulloso se siente de liderar este proyecto?

**RI01:** Me siento orgulloso de participar de este proyecto novedoso y exigente

**M:** ¿Qué tan motivados considera que están los empleados? ¿Por qué? ¿Qué acciones tomaría?

**RI01:** No están muy motivados. Falta organización, no están cómodos con la nueva conducción ni se sienten reconocidos.

**M:** ¿Considera que existe un buen clima de trabajo?

**RI01:** Hay quienes se entusiasman con el trabajo en sí pero no quieren relacionarse mucho con los demás. Es entendible en las actuales circunstancias. Por eso le pido que comience a trabajar lo antes posible. Si puede, prepare un anteproyecto para que presentemos a la Comisión Directiva en su próxima reunión del 12 de agosto. Si es aprobado, podría comenzar a realizar otras entrevistas para delinear mejor el pre-diagnóstico. Desde la Comisión Directiva se podría gestionar un aval para que el IUA acepte el tema de su proyecto de grado y se designe un tutor a la mayor brevedad posible. Estoy a su plena disposición. Como comprenderá, la necesidad la tenemos ya.

## Entrevista N° 2

Realizada el 26 de agosto de 2013

Duración: 1 hora

Datos del entrevistado:

1. Posición que ocupa en la organización: responsable administrativa de la CIIECCA, a cargo de la gestión de personal del Centro SMT.
2. Nivel de estudios: universitario incompleto, hasta tercer año de Ciencias Económicas.
3. Antigüedad en la empresa: 7 años

**(M)** *Martha Giménez, (SG02) Persona entrevistada*

**M:** ¿Podría comentarme cuál es la misión del Centro SMT?

**SG02:** Entiendo que prestar un servicio a las empresas electrónicas y así lograr bajar los costos y lograr una mejora tecnológica. Hubo una etapa de transición y adaptación de la tecnología por parte de las empresas, para poder utilizar el montaje superficial.

**M:** ¿Cuál es la visión actual del Centro?

**SG02:** Por lo que me han comentado sus directivos, complementar el servicio actual con el diseño de placas. Hace seis años, cuando se inició el proyecto del Centro no existía competencia, ahora hay empresas en Córdoba que ya poseen esta tecnología.

**M:** ¿Y sus objetivos?

**SG02:** Siempre ha sido la excelencia en el servicio

**M:** ¿Podría sintetizar cuáles considera son las principales fortalezas actuales de la organización?

**SG02:** Sin lugar a dudas, la competencia de sus profesionales. Son excelentes.

**M:** ¿Qué partes interesadas identifica? Si tuviera que ordenarlas según su grado de influencia en las decisiones que se toman, ¿cómo las ordenaría de mayor a menor?

**SG02:** Yo comenzaría por la Comisión Directiva, después los socios fundadores del Centro SMT y, por supuesto, los clientes que son las empresas socias de la CIIECCA.

**M:** ¿Cuáles son, para Ud., los principales problemas a los que se enfrenta hoy la organización?

**SG02:** Yo puedo comentarle cuáles son los míos aquí. Desde mi puesto actual, están relacionados con las dudas que se plantean sobre horarios, permisos, sueldos. No se han clarificado temas importantes que yo debo responder. He escrito un reglamento donde trato de sintetizar lo más importante. Se lo entregué a la Comisión Directiva pero nunca me lo devolvieron. Yo hago lo que puedo pero es muy difícil sin una comunicación clara de deberes y derechos de la gente. Eso sí, si un empleado solicita un adelanto de sueldo, habitualmente se le otorga. No se tolera mucho que se falte o no se respete el horario. En esta semana, en que están suspendidas las actividades por la rotura del horno y la dificultad para importar el repuesto necesario, los empleados que no están operativos, recuperarán los días que no trabajaron cuando se vuelva a la actividad. Parece razonable aunque es difícil de lograr si esta situación se prolonga. Hoy veo un poco de desorganización, falta de diálogo franco, incertidumbre sobre el futuro. No sé, es un momento complicado y me cuesta ser objetiva.

**M:** ¿A qué causa principal atribuye estos inconvenientes?

**SG02:** Creo que son varias y variadas. Siempre dentro de mi actividad, por ejemplo, puedo comentarle sobre la capacitación del personal. En este tema no existe una política establecida. Habitualmente tratan de escoger entre la oferta que reciben, considerando fundamentalmente el precio, buscando lo que cueste menos. Tampoco

se ha estipulado un procedimiento para realizar evaluaciones de desempeño, el personal en su mayoría tiene poca antigüedad, quizás sea por eso. Los directivos no participan directamente en la selección del personal, sino que se contratan consultoras. Lo que sí hace la Comisión Directiva es determinar la categoría en que ingresará el personal. Siempre la más baja. Eso también trae malestar, ya que hay personal que tiene preparación y experiencia que no se reconocen.

**M:** ¿El Centro SMT tiene definidos planes a largo, mediano y corto plazo? ¿Cuáles?

**SG02:** Los planes son definidos por la Comisión Directiva pero no los conozco, ya que no se difunden.

**M:** ¿Considera posible su cumplimiento? ¿Por qué?

**SG02:** Si bien no los conozco en detalle, como le comenté, creo que un inconveniente para alcanzar los objetivos que se propongan es el hecho de que no existe un "solo" dueño. Hay intereses diversos y deberían ponerse de acuerdo. Además de comunicarlos para que todos sepamos hacia dónde vamos.

**M:** ¿Qué importancia le atribuye Ud. a la comunicación interna?

**SG02:** Hay mucho por hacer en este tema. No se comunica en tiempo y forma lo necesario y creo que la falla está en la Comisión Directiva.

**M:** En un continuo que va desde insatisfactoria a muy satisfactoria, ¿cómo evaluaría la comunicación interna existente en este momento en el Centro SMT?

**SG02:** Insatisfactoria

**M:** ¿Cuáles considera que son los principales problemas de comunicación existentes?

**SG02:** Casi no existe comunicación formal, lo que tenemos son rumores. Y si no se clarifica lo que ocurre, repercute en el ánimo de todos e indefectiblemente en el trabajo que realizamos.

**M:** ¿Qué acciones considera que podrían realizarse para modificar este estado de situación?

**SG02:** Hay que mantener a gente informada y dar respuesta rápida a los requerimientos. Y unánime. De otra forma se genera confusión sobre cómo proceder. El Coordinador General seguramente solucionará estos inconvenientes, si lo apoyan

**M:** ¿Podría enumerar según el orden de importancia que tienen para Ud. los principales desafíos a los que se enfrenta hoy la organización?

**SG02:** Como le comenté, no existe un solo dueño, lo que trae dificultades a la Comisión Directiva para ponerse de acuerdo, fijar lineamientos de acción. Hay conflictos de intereses. Se suelen dar mensajes contradictorios

**M:** ¿Qué espacios, medios o canales de información y comunicación interna utilizan actualmente?

**SG02:** Se usa el correo electrónico en algunos casos, no todo el personal lo tiene, notas escritas en caso de suspensiones, por ejemplo, y órdenes verbales. Estos medios son insuficientes para que los empleados tengan la información suficiente para realizar su trabajo. La comunicación interna no tiene un líder específico, todo depende de qué se comunica y cuándo se decide.

**M:** ¿Podría señalar las mejoras que cree podrían implementarse?

**SG02:** Habría que implementar una intranet, colocar un panel de avisos, redactar y aprobar un manual del empleado y difundirlo.

**M:** ¿Cómo se siente trabajando en el Centro SMT?

**SG02:** Abrumada. De ser 5 personas pasamos a más de 20. He asumido el rol de responsable de personal sin tener formación en el tema y no me alcanza el tiempo para lo que creo debiera hacer. Me gusta lo relacionado a la administración, pero es demasiado trabajo para una sola persona. Escucho los problemas de la gente pero ellos parecen no darse cuenta que más de una vez debo concentrarme

**M:** Considerando todo lo que me ha comentado, ¿cómo describiría las relaciones existentes en el Centro SMT?

**SG02:** Mi relación con la Comisión es buena, de respeto, trabajo en la Cámara hace años. De las demás, prefiero no responder. Con el Coordinador General, mi relación excelente. Tengo mucha confianza en que logrará sacar adelante el Centro. Es una persona muy respetuosa, con un trato amable, que da lo mejor de sí. Distinto, totalmente al anterior gerente y al trato que de él recibía.

**M:** ¿Qué tan orgullosa se siente de trabajar aquí?

**SG02:** Estoy orgullosa, aunque necesitada de ayuda.

**M:** ¿Qué tan motivados considera que están los empleados? ¿Por qué? ¿Qué acciones tomaría?

**SG02:** Hay de todo. Los que ingresaron hace poco están entusiasmados. Los más antiguos no están conformes, sienten que no se ha respetado su experiencia poniendo al frente del Centro a una persona externa. Personalmente, sé que puedo crecer y aprender más. Me han prometido incorporar una persona, un primer paso. Ya es algo.

**M:** ¿Considera que existe un buen clima de trabajo?

**SG02:** Hay mucha confusión. El personal necesita sentirse más reconocido, que se les comuniquen las decisiones y se los informe de la marcha del Centro. Yo llegué a este trabajo en condiciones muy difíciles, ya que cerró la fábrica en la que trabajaba y encontré un lugar donde aplicar mis conocimientos. El único obstáculo que tuve siempre fue el gerente anterior. Tengo la esperanza de que ingrese personal que colabore conmigo para lograr organizar mejor mi tarea.

### Entrevista N° 3

Realizada el 21 de noviembre de 2013

Duración: 2 horas

Datos del entrevistado:

1. Posición que ocupa en la organización: Coordinador General del Centro SMT
2. Nivel de estudios: universitario. Ing. Mecánico.
3. Antigüedad en la empresa: 3 meses

**(M)** *Martha Giménez, (HS03) Persona entrevistada*

---

**M:** ¿Podría comentarme cuál es la misión del Centro SMT?

**HS03:** Brindar servicios a las pymes electrónica, ofreciendo el ensamblado de placas y ayudándolas a crecer

**M:** ¿Cuál es la visión actual del Centro?

**HS03:** Ser un Centro tecnológico de excelencia. Es lo que me propongo con mi gestión.

**M:** ¿Y sus objetivos?

**HS03:** Ser autosustentables, creo que es el fundamental.

**M:** ¿Podría sintetizar cuáles considera son las principales fortalezas actuales de la organización?

**HS03:** El equipamiento de última generación y las numerosas pymes interesadas en sus servicios

**M:** ¿Qué partes interesadas identifica? Si tuviera que ordenarlas según su grado de influencia en las decisiones que se toman, ¿cómo las ordenaría de mayor a menor?

**HS03:** Por lo que he podido interiorizarme, la Comisión Directiva, los socios del Centro, los clientes y los proveedores. También la comunidad, que se beneficia directamente ya que se crean nuevos puestos de trabajo y se procura pymes cordobesas más eficientes y competitivas.

**M:** ¿Cuáles son, para Ud., los principales problemas a los que se enfrenta hoy la organización?

**HS03:** Hace falta organización, claridad en los roles y funciones, objetivos conocidos, que puedan lograrse. No todo pasa por lo tecnológico.

**M:** ¿A qué causa principal atribuye estos inconvenientes?

**HS03:** Hay mucho desconcierto por el futuro. Además de problemas relacionados a las dificultades de importación de repuestos. En estos días se ha roto un horno y no tenemos cómo repararlo hasta que llegue el repuesto que necesitamos y para eso hay que lograr una autorización de importación que aún no está. He debido suspender al personal hasta que podamos continuar con el proceso completo. Sólo

están trabajando algunas empleadas del proceso de inserción manual, pero ya se termina lo pendiente y no sé cómo seguiremos.

**M:** ¿El Centro SMT tiene definidos planes a largo, mediano y corto plazo? ¿Cuáles?

**HS03:** Se está trabajando en el tema. Yo necesito ponerme al tanto de la actividad que se lleva a cabo, aún no ha propuesto a la Comisión Directiva un organigrama, ni presentado formalmente la visión, misión y objetivos estratégicos del Centro, tal como yo los concibo. Después, habrá que lograr el consenso. A menos de un mes de ingresar, renunció un estudiante de ingeniería industrial que estaba al tanto del funcionamiento del Centro y quien era el responsable hasta ese momento tomó licencia, por lo que debí ir interiorizándome prácticamente solo de las actividades que se llevan adelante.

**M:** ¿Considera posible su cumplimiento? ¿Por qué?

**HS03:** Estoy trabajando duro para que lo que tengo en mente se haga realidad. Por supuesto, lo lograremos. Eso depende de muchos factores, creo que el principal será lograr la confianza del personal en mi gestión, lo demás, lo haremos entre todos.

**M:** ¿Qué importancia le atribuye Ud. a la comunicación interna?

**HS03:** Estoy trabajando para conocer a los empleados, sus intereses y necesidades para intentar conformar un equipo de trabajo que satisfaga las metas del Centro y las expectativas de sus miembros y lo hago estando al lado de ellos y escuchándolos. He logrado, por ejemplo, promocionar a una estudiante de ingeniería para que se responsabilice del mantenimiento. Como no hay mucha información disponible de la formación del personal, fui conversando hasta comenzar a conocerlos y hacerme una idea de cómo podría cada uno contribuir al proyecto. Comunicarnos es esencial.

**M:** En un continuo que va desde insatisfactoria a muy satisfactoria, ¿cómo evaluaría la comunicación interna existente en este momento en el Centro SMT?

**HS03:** Poco satisfactoria, al menos lo que yo he podido percibir y dados los problemas a los que me he enfrentado desde el primer día de trabajo.

**M:** ¿Qué acciones considera que podrían realizarse para modificar este estado de situación?

**HS03:** Estoy confeccionando un nuevo organigrama, después analizaré los puestos y las relaciones entre puesto y áreas. Hay que escuchar opiniones y aceptar sugerencias. Me llevará tiempo pero estoy haciendo el mayor esfuerzo. Existen actualmente dificultades económicas que imposibilitan el ingreso del personal que necesario para afrontar las necesidades actuales del Centro. Le doy un bosquejo del organigrama tal como lo voy a poner a consideración de la Comisión Directiva. Como en este momento es imposible el ingreso de un ingeniero mecánico que se haga cargo de la Producción, yo asumiré esta función, además de la de Coordinador General.

Estamos evaluando la incorporación de un ingeniero electrónico para Ingeniería de Producto, junto a una consultora que realiza los pasos previos para la selección.

**M:** ¿Podría enumerar según el orden de importancia que tienen para Ud. los principales desafíos a los que se enfrenta hoy la organización?

**HS03:** El escenario hostil. Al mes de ingresar renunció el responsable de Producción, el anterior Gerente del Centro pidió licencia, por lo que tuve que interiorizarme solo de los procesos, las áreas existentes, sus relaciones. Tengo dificultades también con un miembro de la Comisión Directiva que se opuso a mi nombramiento, quitando su cooperación a todas mis iniciativas. Si no logramos dar una imagen coherente, no podemos comunicar hacia el interior del Centro a niveles inferiores. Siempre habrá contradicciones en los mensajes. Además, considero que el personal no tiene la capacitación necesaria, se ha incorporado personal en exceso, para un trabajo puntual y ahora es demasiado. No creo que el inconveniente de formación pueda solucionarse con capacitación, porque es más profundo el problema. Si queremos convertir al Centro en uno de excelencia en su tipo, deberemos contar con el personal adecuado. Yo he establecido contacto con centros similares de Bs. As. y del sur del país, que intentaré visitar para interiorizarme de su desenvolvimiento. Creo que el Centro debiera evolucionar y no sólo prestar apoyo a las pymes electrónicas de Córdoba, objetivo inicial, sino ir adquiriendo mayor prestigio mediante servicios de calidad

**M:** ¿Qué espacios, medios o canales de información y comunicación interna utilizan actualmente?

**HS03:** Notas escritas, paneles con órdenes de trabajo, correo electrónico, órdenes verbales, reuniones con todo el personal, reuniones por área.

**M:** ¿Podría señalar las mejoras que cree podrían implementarse?

**HS03:** Un panel de avisos que se mantenga actualizado, disponer de un video institucional y usarlo para dar inducción a los empleados, planificar las actividades y comunicarlo, aclarar los roles y delegar responsabilidades. Las reuniones por área deben ser periódicas. Debiera haber reuniones mensuales con los mandos medios y la Comisión Directiva, acordar acciones y comunicarlas al personal.

**M:** ¿Cómo se siente trabajando en el Centro SMT?

**HS03:** Es un desafío. Me gusta lo que hago, a pesar de las de las dificultades. Quiero lograr un Centro de excelencia y trabajo en esa dirección.

**M:** Considerando todo lo que me ha comentado, ¿cómo describiría las relaciones existentes en el Centro SMT?

**HS03:** En general, tengo buenas relaciones con la gente. Tengo problemas con un miembro de la Comisión que se opone a mi nombramiento y tiene bastante influencia en algunos empleados. Yo estoy cerca de los empleados, aprendo con ellos y los

escucho. Estoy bastante solo aún pero de a poco voy demostrándoles que no soy su enemigo. A veces debo tomar decisiones desagradables.

**M:** ¿Qué tan orgulloso se siente de trabajar aquí?

**HS03:** Me gusta y espero lograr lo que me propongo. Ya estoy viendo cambios en la gente, lo que me alienta a seguir. Hay quienes se acercan y aportan.

**M:** ¿Qué tan motivados considera que están los empleados? ¿Por qué? ¿Qué acciones tomaría?

**HS03:** El personal está expectante, si falta motivación es porque muchos no conocen el destino de su trabajo. Me propongo informar al respecto, para que cada uno sepa cuál es su aporte.

**M:** ¿Considera que existe un buen clima de trabajo?

**HS03:** En algunos hay insatisfacción con los salarios, otros, al no tener la formación adecuada se frustran en sus intentos por realizar un buen trabajo.

#### Entrevista N° 4

Realizada el 25 de octubre de 2013

Duración: 2 horas

Datos del entrevistado:

1. Posición que ocupa en la organización: ex empleado
2. Nivel de estudios: estudiante universitario de la carrera de Ingeniería Industrial, restando sólo la defensa de su tesis de grado.
3. Antigüedad en la empresa: 4 meses
4. Área de trabajo: estudio de la capacidad de producción, registros de tiempo, modalidad de cotización, calidad. Cooperaba en todo lo necesario para el funcionamiento del Centro.

**(M)** *Martha Giménez, (GI04) Persona entrevistada*

**M:** Esta entrevista es particular, ya que hace muy poco que te has desvinculado del Centro SMT. Me interesa mucho conocer tus impresiones sobre la situación comunicativa existente mientras trabajabas, así como todo otro dato que consideres pertinente aportar.

**GI04:** Gracias por la oportunidad. Tengo mucho para decir. Yo trabajé por un período de 4 meses, con el objetivo principal de realizar mi tesis de grado “Ampliación del centro de servicio tecnológico y manufactura SMT de la CIIECCA, para satisfacer las demandas de la industria electrónica de Córdoba”. Aunque pensaba que seguiría un tiempo más allí. En mi trabajo analizo el impacto de la ampliación de actividades del Centro, con la incorporación del nuevo proceso de inserción manual, buscando la manera de lograr la mayor eficiencia de los servicios que se prestan. Me interesaría aportar lo que conozco sobre el nacimiento del Centro.

**M:** Te escucho, es importante tener también tu visión.

**G104:** En la ciudad de Córdoba existe un grupo importante de Pymes electrónicas, dedicadas a la fabricación de equipos que demandan una alta flexibilidad, tanto de productos como de procesos. La cadena de valor de la industria electrónica de Córdoba podría dividirse en dos grandes tramos: el primero conjuga las actividades de I+D y la venta y posicionamiento en el mercado nacional e internacional de los productos; el segundo, involucra las compras de insumos y componentes (especialmente importados de China) y la confección de plaquetas. Esta última actividad requiere equipamiento muy costoso, difícilmente accesible para la industria cordobesa en forma individual. Las Pymes necesitan innovar permanentemente y mantenerse sumamente flexibles para permanecer en el mercado, lo que les insume una dedicación de tiempo y esfuerzos que les impide dedicarse a ese segundo tramo de la cadena de valor. Esta situación motivó que la Cámara que las agrupa, la CIIECCA, tomara la iniciativa de conformar el Centro SMT, modelo en su tipo en Latinoamérica, dado que fundamentalmente busca promover la asociatividad e incentivar acciones colectivas para elevar la calidad, la competitividad y rentabilidad de las empresas. En cuanto a cómo se trabaja en el Centro, puedo comentar que las empresas envían sus órdenes de producción por cantidades y el precio está establecido según las unidades de componentes ensamblados. La Comisión Directiva programa el trabajo de producción y decide los tiempos de entrega en función de su capacidad y las órdenes recibidas, que se realizan según prioridades, siendo las primeras en ser atendidas las empresas socias. Sin embargo, esta modalidad de definición del precio en base a la cantidad de componentes ensamblados no refleja la realidad ya que las diferentes plaquetas tienen distintos diseños que implican tiempos distintos de ejecución, sin importar la cantidad de componentes –especialmente en la preparación y puesta a punto de las máquinas para cada lote de producción. Esta situación revelaría un problema que yo intenté resolver mediante una propuesta de cotización diferente, que se constituyó en mi tema principal de tesis de grado. Fundamentalmente busqué generar una solución que permitiera un cálculo de costos más realista. Para ello relevé el proceso productivo desde la óptica de métodos y tiempos, generando un sistema de costeo en base a actividades que relacionaba las variables tiempo, precio y cantidad. Mi propuesta no fue aceptada por la Comisión Directiva, ya que se consideró que el problema radicaba más bien en un tema de ineficiencia en la administración de las actividades del Centro. Es por esto que decidieron la incorporación de un Gerente General del Centro SMT, un ingeniero mecánico, quien asumió por sobre quien hasta ese momento se había desempeñado como responsable del mismo, un ingeniero electrónico que trabajó desde los inicios y yo considero su principal artífice. Al Gte. General se le otorgaron plenos poderes para decidir las actividades que realizaría cada empleado del Centro y yo fue designado para ocuparse del área de Ventas, lo que, unido a las diferencias de visión sobre los problemas existentes, motivó

finalmente mi renuncia. El Centro ha incorporado en los últimos meses un nuevo proceso y más maquinarias, lo que llevó al ingreso de una Supervisora de Planta y aproximadamente 10 empleadas de sexo femenino, encargadas de realizar el proceso manual. Éste no requiere una capacitación especial pero sí mayor dedicación y minuciosidad ya que también realizan soldaduras con estaño y reparaciones a las plaquetas con defectos. Este personal se unió al ya existente, que estaba compuesto por 1 secretaria, el anterior responsable y 3 operarios. Los empleados fueron incorporados según el Convenio Colectivo de la Unión Obrera Metalúrgica y tienen prohibido sindicalizarse. Los salarios se fijan de acuerdo a la categoría otorgada, que no es siempre la que correspondería. Esto trae bastantes problemas.

**M:** ¿Podrías comentarme sobre los objetivos del Centro SMT?

**GI04:** Desde mi punto de vista, la calidad del trabajo y la optimización de costos, como única vía para su supervivencia.

**M:** ¿Podrías sintetizar cuáles consideras son sus principales fortalezas actuales?

**GI04:** Creo que el hecho de ser un proyecto asociativo, que cuenta con el apoyo del gobierno de la Provincia de Córdoba, es lo más significativo.

**M:** ¿Qué partes interesadas identificas? Si tuvieras que ordenarlas según su grado de influencia en las decisiones que se toman, ¿cómo las ordenarías de mayor a menor?

**GI04:** La Comisión Directiva, los socios del Centro SMT, los socios de la CIIECCA que son los clientes actuales, y los proveedores.

**M:** ¿Cómo resumirías los problemas por los que atravesaba el Centro antes de que renunciaras?

**GI04:** Creo que podría resumirlos en los siguientes puntos:

- En el último año la producción del Centro se quintuplicó, obligando a una mejor organización para cumplir con los plazos acordados. Esto no se estaba logrando.
- Existen numerosas no conformidades de los clientes, por errores en la confección de las plaquetas. Estos muchas veces derivan de la dificultad para distinguir componentes de dimensiones muy pequeñas, semejantes entre sí y que tienen su código en chino, dificultando una selección correcta por parte de quien realiza la puesta a punto de la máquina antes de iniciar la producción por lote. Han acreditado únicamente IOS 9001.
- Al Gerente General recientemente incorporado le llevará tiempo ponerse al tanto de la dinámica de trabajo del Centro, ya que su experiencia laboral ha sido realizada en otro tipo de fábricas y en el extranjero.
- Existen dificultades económicas que hacen que muchas veces no se respete el orden de producción según la antigüedad del pedido y se priorice aquél que posibilitará una mayor recaudación.

- Un solo cliente insume entre el 50 y el 70 % de la capacidad productiva total del Centro y, por esta razón y la actual forma de cotización, es el que lo sostiene económicamente. Las demás empresas se benefician económicamente de esta relación pero pasan a segundo plano en cuanto a la prioridad en el trabajo. Esto ha llevado a que pocas empresas continúen produciendo en el Centro, dadas las demoras en las fechas de entrega.
- Aún se están abonando las cuotas del crédito con el FONTAR a través del cual se incorporó el equipamiento, lo que obliga a una recaudación mínima que es difícil de alcanzar en las actuales circunstancias.
- Los empleados desconocen los objetivos de trabajo programados, únicamente se les informa el programa de trabajo a cumplir.
- Mal clima laboral no por conflictos interpersonales sino por el descontento con la Comisión Directiva, debido a similares razones por las que renuncié. También debido a la percepción de retribuciones salariales no equitativas según experiencia, capacidades, conocimientos, etc. (todos cobran lo mismo). Desvalorización del personal, sus capacidades y logros.
- Todas las personas que construyeron el centro, que mayores conocimientos y capacidades tenían, a excepción de unos pocos, se fueron. Cuando se quiso contratar un Ingeniero Electrónico como supervisor de producción renunció a los 3 días (motivo expresado por él mismo: no es un lugar confortable y alegre para gastar 9 horas de su día).
- Hay un empleado, por ejemplo, que trabaja casi exclusivamente los turnos noche para no tener que lidiar con las visitas de la Comisión Directiva por la mañana o la tarde. Su permanencia es crítica debido a que es el operario más capaz y experimentado, y depende de que “no lo molesten más”.

**M:** Relacionado con estos problemas que vislumbra, ¿qué importancia le atribuyes a la comunicación interna? ¿Podría ser parte de la solución?

**HS03:** Si no existe comunicación, no hay trabajo posible.

**M:** En un continuo que va desde insatisfactoria a muy satisfactoria, ¿cómo evaluaría la comunicación interna existente en este momento en el Centro SMT?

**GI04:** Insatisfactoria, sin dudas.

**M:** ¿Qué acciones consideras que podrían realizarse para modificar este estado de situación?

**GI04:** Clarificar los objetivos y comunicarlos debidamente a los empleados. Dar participación a los mandos medios en las reuniones de la Comisión Directiva. Difundir entre los empleados, con antelación, las decisiones que se toman. Ése sería el camino para comenzar a cambiar la situación.

**M:** ¿Podrías señalar cuáles son los principales problemas de comunicación existentes?

**GI04:** Se comunica mal y no se hacen cambios. El Coordinador General tiene poca experiencia en este tipo de procesos y conocimientos inadecuados. Poco puede comunicar.

**M:** ¿Cómo supones que podría revertirse?

**GI04:** Hay que lograr el compromiso de la gente mediante la participación. Quienes construyeron el Centro se están yendo. Hay que retener a los capaces.

**M:** Considerando todo lo que me has comentado, ¿cómo describirías las relaciones existentes en el Centro SMT?

**GI04:** Mis relaciones eran buenas con el gerente anterior. Luego del cambio, no pude seguir. En parte reconozco que reaccioné de forma inmadura, dejé todo, si lo hubiera pensado mejor, quizás estaría allí.

**M:** ¿Qué tan motivados consideras que están los empleados? ¿Por qué? ¿Qué acciones tomarías si estuviera a tu alcance?

**GI04:** Hay poca motivación. Los empleados sienten que son usados. Hay que dar mayor participación, informar, comunicar las decisiones, escuchar a los que tienen experiencia. No se puede improvisar.

**M:** ¿Consideras que existía un buen clima de trabajo?

**GI04:** Cuando me fui, no había un buen clima. Se percibía desconfianza, frustración, enojo. Faltaban incentivos y, lo peor, hay poco reconocimiento al esfuerzo.

## Entrevista N° 5

Realizada el 03 de diciembre de 2013

Duración: 2 horas

Datos del entrevistado:

1. Posición que ocupa en la organización: Compras y proyectos de financiamiento. (Anterior responsable del Centro SMT)
2. Nivel de estudios: universitario. Ing. Electricista Electrónico.
3. Antigüedad en la organización: 7 años

**(M)** *Martha Giménez, (JCP05) Persona entrevistada*

**M:** ¿Podría comentarme cuál es la misión del Centro SMT?

**JCP05:** Originalmente, al menos, era prestar un servicio a las empresas electrónicas para reducir costos. El objetivo de su creación, la asociatividad para lograr fortalecer a la industria electrónica local, está dejándose de lado, privilegiándose la recaudación.

**M:** ¿Cuál es la visión actual del Centro?

**JCP05:** Convertirse en un Centro de servicios de excelencia, que abarque desde el diseño hasta la fabricación de placas electrónicas.

**M:** ¿Y sus objetivos?

**JCP05:** Servicios de calidad.

**M:** ¿Podría sintetizar cuáles considera son las principales fortalezas actuales de la organización?

**JCP05:** Creo que lo fundamental es que logra beneficios por ser parte de una Cámara importante, como la facilidad para la toma de decisiones políticas que lo favorezcan.

**M:** ¿Qué partes interesadas identifica? Si tuviera que ordenarlas según su grado de influencia en las decisiones que se toman, ¿cómo las ordenaría de mayor a menor?

**JCP05:** La Comisión Directiva, los socios fundadores del Centro SMT, los clientes y los proveedores. No hay que olvidar que también la comunidad es una parte interesada que no hay que descuidar. De allí el objetivo de brindar servicios de calidad, eso asegurará nuestra sustentabilidad.

**M:** ¿Cuáles son, para Ud., los principales problemas a los que se enfrenta hoy la organización?

**JCP05:** Yo no tengo personal a cargo en este momento. Me dedico a realizar las compras de insumos para el trabajo y a buscar y cumplimentar proyectos de financiamiento de las actividades del Centro. Mi experiencia anterior ha sido en el área de abastecimiento y compras. Conozco el funcionamiento de todas las máquinas que posee el Centro y los procesos que allí se desarrollan. ¿A alguien le interesa hoy? Un ejemplo, si bien existe una planilla donde debieran volcarse los requerimientos para cada área, hace tiempo que nadie la completa. Si no fuera por mis conocimientos de las necesidades existentes no podría continuar realizando mi actividad de manera eficiente. Eso sí, trabajo las 8 horas, sin realizar horas extras, cumpliendo estrictamente mis tareas habituales, sin otros aportes.

**M:** ¿A qué causa principal atribuye estos inconvenientes?

**JCP05:** No existe claridad en los objetivos ni en los planes actuales del Centro.

**M:** ¿El Centro SMT tiene definidos planes a largo, mediano y corto plazo? ¿Cuáles?

**JCP05:** Habitualmente sí, los definía la Comisión Directiva. Hoy, no lo sé.

**M:** ¿Considera posible su cumplimiento? ¿Por qué?

**JCP05:** Quienes toman decisiones no tienen conocimiento ni experiencia suficiente. Desconocen las actividades claves. Así, no hay plan que pueda cumplirse. Sumado a esto, la desvalorización que se hace del personal que impide llevar adelante cualquier acción.

**M:** ¿Qué importancia le atribuye Ud. a la comunicación interna?

**JCP05:** Considero que en este momento en el Centro SMT no existe la comunicación, tal como se necesita. Es importante para coordinar acciones con otros, siempre que se sepa hacia dónde vamos.

**M:** En un continuo que va desde insatisfactoria a muy satisfactoria, ¿cómo evaluaría la comunicación interna existente en este momento en el Centro SMT?

**JCP05:** Poco satisfactoria, sin dudas.

**M:** ¿Cuáles considera que son los principales problemas de comunicación existentes?

**JCP05:** No se nos escucha, las decisiones se toman sin considerar a la gente.

**M:** ¿Qué acciones considera que podrían realizarse para modificar este estado de situación?

**JCP05:** Habría que permitir que la gente se exprese y respetar los compromisos asumidos. Y hablo con conocimiento de causa, en mi caso, no se respetaron.

**M:** ¿Podría enumerar, según el orden de importancia que tienen para Ud., los principales desafíos a los que se enfrenta hoy la organización?

**JCP05:** Si nos centramos en el actual problema de la comunicación interna, es que en este momento no sabemos hacia dónde vamos. Sin una meta clara, ¿qué puede comunicarse? Valorizar la competencia técnica, la experiencia del personal, eso habría que hacer. Aunque en realidad, creo que la falta de reconocimiento es por ignorancia. Además, se perdió una forma de trabajo común al instaurar turnos de producción. Encima, ya ni siquiera se conoce la programación de producción.

**M:** ¿Qué espacios, medios o canales de información y comunicación interna utilizan actualmente?

**JCP05:** Notas escritas, correo electrónico entre mandos medios, órdenes verbales. Todo depende de qué se comunique y a quién vaya dirigido el mensaje.

**M:** ¿Podría señalar las mejoras que cree podrían implementarse?

**JCP05:** Necesariamente debería cambiarse la manera en que nos comunicamos e informamos sobre lo que sucede. Nos enteramos por los pasillos las decisiones que se tomaron. La desorganización es tal que ya no se siguen procedimientos para informar necesidades. Ni vale la pena que lo plantee, el Coordinador quiere seguir su propio método

**M:** ¿Cómo se siente trabajando en el Centro SMT?

**JCP05:** Me siento mal, frustrado. Esto que nació como un proyecto asociativo se ha ido convirtiendo en un campo de batalla de los miembros de la Comisión Directiva. Lo peor es que está yendo en contra de sus propios intereses. En este momento no tengo incentivos para continuar.

**M:** Considerando todo lo que me ha comentado, ¿cómo describiría las relaciones existentes en el Centro SMT?

**JCP05:** Mi relación con la Comisión es muy buena. Con el Coordinador no hablo. Hago lo que me pide pero sin opinar ni sugerir. Él se metió en esto solo, ahora que salga adelante. El personal me tiene confianza, me cuenta sus problemas.

**M:** ¿Qué tan orgulloso se siente de trabajar aquí?

**JCP05:** Tuve el orgullo de crearlo, ahora me siento a ver en qué se está convirtiendo. Mi relación con el Coordinador no es buena. Me siento con más deseos de irme que de quedarme. Si me ofrecieran trabajo en otra empresa, ganando lo mismo, cambiaría sin dudarlo. Si bien tengo la posibilidad de expresar mis objeciones a la Comisión Directiva considero que no hay posibilidades de cambio en las actuales circunstancias.

**M:** ¿Qué tan motivados considera que están los empleados? ¿Por qué? ¿Qué acciones tomaría?

**JCP05:** Los empleados están desorientados, poco motivados. Hay que clarificar hacia dónde vamos. Cuando yo era el gerente, todo era diferente. Hay otro problema, relacionado con la ubicación de los empleados. Al ingreso, se los ubica en la categoría más baja posible, ahí quedan. ¿Cree que pueden estar motivados?

**M:** ¿Considera que existe un buen clima de trabajo?

**JCP05:** Es un momento en que cada uno busca la forma de hacer lo menos posible e irse temprano. Cumplir. Falta reconocimiento de capacidades y experiencia. Sin embargo, no todo es tan malo. Con las incorporaciones del año pasado hay sangre nueva, mayor empuje y esto, unido a la alta capacidad productiva del Centro, podría hacer que todo mejore. Seguro que no con la conducción actual. Habrá que esperar que todos lo vean y actúen en consecuencia. Hay que revisar el rol del Centro SMT, lo que nació como un proyecto asociativo va yendo en contra de los intereses de los propios socios fundadores. Si se revisa, quizás pueda mejorar el clima de trabajo.

## Entrevista N° 6

Realizada el 10 de diciembre de 2013

Duración: 1 hora

Datos del entrevistado:

1. Posición que ocupa en la organización: Directora ejecutiva de la CIIECCA
2. Nivel de estudios: universitario. Lic. en Relaciones Internacionales.
3. Antigüedad en la organización: 1 año

**(M)** *Martha Giménez, (PB06) Persona entrevistada*

**M:** Si bien su función no está directamente relacionada con el Centro SMT, creo conveniente conocer sus impresiones sobre el mismo.

**PB06:** Se equivoca. Si bien como Gerente Ejecutiva de la CIIECCA pareciera no competirme el tema, he trabajado en el Centro SMT, incluso dirigiendo parte de su producción cuando se incorporó el nuevo proceso. Somos pocos y nos involucramos todos en lo que atañe a las actividades de la Cámara.

**M:** ¿Podría comentarme cuál es la misión del Centro SMT?

**PB06:** Asistencia a pymes electrónicas en lo relacionado a la tecnología de montaje superficial.

**M:** ¿Cuál es la visión actual del Centro?

**PB06:** La desconozco. Estamos atravesando un período de cambio y la Comisión Directiva la está revisando.

**M:** ¿Y sus objetivos?

**PB06:** Están relacionados con lo anterior. Creo que faltan definiciones. Podría considerarse que el objetivo estratégico del Centro es ser autosustentable en el corto plazo, ya que en este momento se auto-sustenta en un 50% y el restante 50% depende de préstamos y aportes de los socios. Es una situación que no puede durar mucho.

**M:** ¿Podría sintetizar cuáles considera son las principales fortalezas actuales de la organización?

**PB06:** La principal fortaleza es el prestigio heredado de la CIIECCA. Eso le ha permitido posicionarse rápidamente. Unido a esto están los beneficios que puede obtener por ser parte de la Cámara y la facilidad para que se tomen decisiones políticas que lo beneficien. Hasta el momento, no se ha exigido que se autofinancie. Una fortaleza más, creo que está relacionada al hecho de que se haya renovado el personal. El ingreso de mujeres ha dinamizado el trabajo. Por supuesto, es muy positiva la incorporación del Coordinador General. Era una necesidad.

**M:** ¿Qué partes interesadas identifica? Si tuviera que ordenarlas según su grado de influencia en las decisiones que se toman, ¿cómo las ordenaría de mayor a menor?

**PB06:** La Comisión Directiva, los socios fundadores, los clientes y los proveedores. Creo que son las principales.

**M:** ¿Cuáles son, para Ud., los principales problemas a los que se enfrenta hoy la organización?

**PB06:** No existen definiciones claras de las funciones. En mi caso, es muy amplia y se me ha pedido colaboración en diversas tareas, especialmente relacionadas con el Centro SMT que después se dejaban sin efecto sin notificarme. Fundamentalmente, me ocupo de las relaciones institucionales, vinculaciones con otras cámaras,

organización de eventos y exposiciones, respondiendo a los requerimientos de la Comisión Directiva y del Centro SMT, según los momentos y necesidades.

**M:** ¿A qué causa principal atribuye estos inconvenientes?

**PB06:** El problema es bastante complejo. Yo comenzaría por decir que la forma de trabajo actual no es productiva. Hay mala comunicación de los objetivos, falta organización, falta comunicación. Por momentos parece que se pretende que el Centro sea una unidad productiva, lejos de los objetivos por los que se creó. También falta personal calificado, capacitado para las tareas que debe desarrollar. En consecuencia, muchas veces se desplaza personal sin formarlo. Lo más grave, sin embargo, creo que pasa porque falta apoyo de la Comisión Directiva a los mandos medios, para la toma de decisiones. Asumen responsabilidades sin apoyo claro. Esto se relaciona con la falta de definiciones sobre funciones y roles. Además, no se han implementados planes de capacitación para el personal, ni existen criterios claros para decidir quién debe capacitarse y quién no, menos aún en qué ni a quién le corresponde tomar la decisión.

**M:** ¿El Centro SMT tiene definidos planes a largo, mediano y corto plazo? ¿Cuáles?

**PB06:** Los planes los define la Comisión Directiva. No los informa. Sólo baja la planificación que realizaron, sin posibilidades de cambios.

**M:** ¿Considera posible su cumplimiento? ¿Por qué?

**PB06:** Los mandos medios hacen, hacemos, lo mejor posible. Sin embargo, esta situación no puede sostenerse mucho tiempo. Espero que el Coordinador General logre imponer sus ideas y participar más activamente de estas definiciones. Deberá lograr la adhesión del resto del personal. No le espera una tarea sencilla.

**M:** ¿Qué importancia le atribuye Ud. a la comunicación interna?

**PB06:** La comunicación es esencial para dirigir los esfuerzos.

**M:** En un continuo que va desde insatisfactoria a muy satisfactoria, ¿cómo evaluaría la comunicación interna existente en este momento en el Centro SMT?

**PB06:** Insatisfactoria.

**M:** ¿Cuáles considera que son los principales problemas de comunicación existentes?

**PB06:** Creo que fundamentalmente falta claridad y delimitación de funciones, además de poder de decisión de los mandos medios. Entonces, si ellos informan o comunican sobre algún tema y deciden a partir de la información que poseen, comienzan los problemas con algún miembro de la Comisión Directiva o un empleado que ha recibido información en contrario. Estas situaciones llevan a que haya falta de confianza y desorientación. Si se nos desautoriza ante nuestros propios colaboradores, dando órdenes que contradicen lo que acordamos, es imposible coordinar el trabajo porque ya no se sabe a quién obedecer. Sumado a esto, no

existe un medio de comunicación con todos de cuestiones que son relevantes para el Centro, dando lugar al rumor y a interpretaciones individuales de los acontecimientos, muchas veces equivocadas.

**M:** ¿Qué acciones considera que podrían realizarse para modificar este estado de situación?

**PB06:** Podríamos decir que habría que comenzar por dar mayor información al personal, mediante comunicados claros. Capacitar a los mandos medios en habilidades comunicativas, resulta imprescindible, así como darles apoyo y confianza para que puedan realizar su trabajo sin presiones.

**M:** ¿Podría enumerar según el orden de importancia que tienen para Ud. los principales desafíos a los que se enfrenta hoy la organización?

**PB06:** Hay mala comunicación de los objetivos. Falta organización e información, así como apoyo a los mandos medios en las decisiones, lo que les quita autoridad ante los empleados. Si comunican algo probablemente después algún miembro de la Comisión Directiva los desdiga.

**M:** ¿Qué espacios, medios o canales de información y comunicación interna utilizan actualmente?

**PB06:** Fundamentalmente, notas escritas, el correo electrónico únicamente entre los mandos medios, órdenes verbales, reuniones con todo el personal aunque son poco frecuentes. No existe un video institucional, los pocos carteles que existen están desactualizados, ya que nadie se ocupa de mantenerlos.

**M:** ¿Podría señalar las mejoras que cree podrían implementarse?

**PB06:** Falta comunicación en aspectos fundamentales para lograr un funcionamiento organizado del Centro. Muchos cambios y mal comunicados. Yo había evaluado la posibilidad de un buzón de sugerencias pero no es el momento. No sé si se haría un buen seguimiento ni si se darían respuestas a lo planteado, lo que sería contraproducente. Debería haber un solo portavoz y creo que debiera ser el Coordinador General. Al menos, yo espero que él asuma ese rol. Tiene aptitudes.

**M:** ¿Cómo se siente trabajando en el Centro SMT?

**PB06:** Estoy feliz de trabajar en esta institución, es todo un desafío para mí. Permanentemente hay nuevas situaciones que requieren atención. A veces, también me frustro, cuando hay desavenencias.

**M:** Considerando todo lo que me ha comentado, ¿cómo describiría las relaciones existentes en el Centro SMT?

**PB06:** Con la Comisión Directiva mis relaciones son regulares. Se me confiaron actividades importantes como liderar la producción del SMT y, sin mediar explicaciones, se me apartó. Con el Coordinador, excelente. Allí están puestas hoy mis esperanzas.

**M:** ¿Qué tan orgullosa se siente de trabajar aquí?

**PB06:** Estoy muy orgullosa de pertenecer a este proyecto. Siempre hay posibilidades de crecer y aprender. Aunque ahora no estamos en un buen momento, espero que todo mejore.

**M:** ¿Qué tan motivados considera que están los empleados? ¿Por qué? ¿Qué acciones tomaría?

**PB06:** No veo motivación en los más antiguos. Creo que es preciso clarificar roles y funciones, organizar el trabajo. Eso ayudaría.

**M:** ¿Considera que existe un buen clima de trabajo?

**PB06:** No tanto. Hay dificultades en la relación con la Comisión Directiva y el Coordinador, lo que se traslada al interior del Centro. Falta comunicación clara del rumbo a seguir.

### Entrevista N° 7

Realizada el 10 de diciembre de 2013

Duración: 1/2 hora

Datos del entrevistado:

1. Posición que ocupa en la organización: Responsable de Mantenimiento
2. Nivel de estudios: estudiante universitaria de Ing. Mecánica
3. Antigüedad en la organización: 4 meses

**(M)** *Martha Giménez, (LS07) Persona entrevistada*

**M:** ¿Podría comentarme cuál considera que es la misión del Centro SMT?

**LS07:** Prestar un servicio a las empresas electrónicas de Córdoba.

**M:** ¿Cuál es la visión actual del Centro?

**LS07:** La verdad, la desconozco.

**M:** ¿Y sus objetivos?

**LS07:** No he sido informada al respecto.

**M:** ¿Podría sintetizar cuáles considera son las principales fortalezas actuales de la organización?

**LS07:** Yo hace muy poco que trabajo aquí, ingresé para desempeñarme en el nuevo proceso de inserción manual y ahora se me ha dado la oportunidad de comenzar a organizar el tema de mantenimiento. Lo estoy haciendo junto con el Coordinador General. En realidad, aprendiendo a su lado. No puedo aportar demasiado, sólo que creo importante que se den posibilidades a los empleados y eso lo rescato mucho. No ocurre en todos lados.

**M:** ¿Qué partes interesadas identifica? Si tuviera que ordenarlas según su grado de influencia en las decisiones que se toman, ¿cómo las ordenaría de mayor a menor?

**LS07:** Creo que quienes más interesados están en nuestra actividad, porque el desempeño del Centro afecta directamente sus intereses, son los socios del Centro SMT, los clientes y los proveedores, en ese orden.

**M:** ¿Cuáles son, para Ud., los principales problemas a los que se enfrenta hoy la organización?

**LS07:** No conozco lo suficiente como para opinar al respecto. Sólo he escuchado comentarios de mis compañeros. Un problema puntual por el que pasamos ha sido la dificultad para reparar el horno, porque la importación del repuesto que necesitábamos demora varios días y no hemos podido trabajar de manera normal. Yo lo he hecho porque tengo mucho por relevar, pero mis compañeros no, han sido suspendidos.

**M:** ¿A qué causa principal atribuye estos inconvenientes?

**LS07:** Creo que las políticas actuales han contribuido a estos problemas, la dificultad para tener autorizaciones de importaciones. Además, no contamos con empresas que pudieran brindarnos la solución aquí en el país.

**M:** ¿El Centro SMT tiene definidos planes a largo, mediano y corto plazo? ¿Cuáles?

**LS07:** No he sido informada al respecto.

**M:** ¿Qué importancia le atribuye Ud. a la comunicación interna?

**LS07:** La comunicación es necesaria para trabajar con los demás.

**M:** En un continuo que va desde insatisfactoria a muy satisfactoria, ¿cómo evaluaría la comunicación interna existente en este momento en el Centro SMT?

**LS07:** Para mí, es satisfactoria. Aunque sé que hay compañeros que opinan distinto. Yo tengo respuestas de mi superior a todo lo que pregunto, referido puntualmente a mi trabajo, que es un poco diferente al de los demás.

**M:** ¿Cuáles considera que son los principales problemas de comunicación existentes?

**LS07:** No los conozco. Prefiero no opinar al respecto.

**M:** ¿Qué acciones considera que podrían ponerse en marcha para lograr mejor comunicación interna?

**LS07:** Habría que informar más y escuchar los problemas que existen. La Comisión Directiva debiera estar más al tanto y conocer mejor nuestro trabajo, aunque ahora será el Coordinador General nuestro vocero. Creo que eso haría que nos sintiéramos más unidos, como para ponernos también en el lugar del otro. Yo hay muchas cosas que ignoro del trabajo de mis compañeros.

**M:** ¿Podría enumerar, según el orden de importancia que tienen para Ud., los principales desafíos a los que se enfrenta hoy la organización?

**LS07:** Se hacen cambios en la producción por la intervención de algún miembro de la Comisión Directiva, sin informar razones y eso trae malestar en la gente. Yo misma he debido reprogramar mi trabajo en función de esos cambios y no resulta sencillo adaptarse, si uno desconoce los motivos. Creo que eso afecta mucho. Por supuesto, también está el tema de que al emplear una tecnología de punta y no disponer en el país de repuestos y asesoramiento, todo se hace más difícil.

**M:** ¿Qué espacios, medios o canales de información y comunicación interna utilizan actualmente?

**LS07:** En mi caso, recibo órdenes verbales y también me comunico con el Coordinador General por correo electrónico. Soy una de las pocas privilegiadas que lo tiene.

**M:** ¿Podría señalar las mejoras que cree podrían implementarse?

**LS07:** Quizás *implementar* un panel de avisos sería importante. Por ejemplo, podría ponerse el Plan de Mantenimiento para que todos lo conozcan con anticipación. Facilitaría mi trabajo y, además, en el caso de mantenimiento preventivo, todos sabrían cuándo le corresponde actuar a su sector y podrían colaborar activamente.

**M:** ¿Cómo se siente trabajando en el Centro SMT?

**LS07:** Estoy muy contenta. Como le comenté anteriormente, ingresé como operaria en el proceso de inserción manual, Como el Coordinador vio mis antecedentes, que había finalizado de cursar Ingeniería Mecánica y solo me faltaba la tesis, me propuso trabajar con él y estoy aprendiendo mucho.

**M:** Considerando todo lo que me ha comentado, ¿cómo describiría las relaciones existentes en el Centro SMT?

**LS07:** Con el Coordinador la relación es muy buena. Me ha dado una gran oportunidad. Se fijó en mí. No puedo hablar de las relaciones de los demás, le comento sobre mi situación en particular.

**M:** ¿Qué tan orgullosa se siente de trabajar aquí?

**LS07:** Mucho. Espero poder aplicar lo que estudié. Es una gran oportunidad de crecimiento.

**M:** ¿Qué tan motivados considera que están los restantes empleados? ¿Por qué? ¿Qué acciones tomaría?

**LS07:** Yo estoy muy entusiasmada, me quedo muchas horas para dar respuesta a lo que me piden y es preciso hacer. El resto no está muy motivado, hay de todo. Creo que hay que escucharlos.

**M:** ¿Considera que existe un buen clima de trabajo?

**LS07:** Si todos tuvieran las ganas que tengo yo... seguro sería mejor.

## ANEXO V

### MODELO DE GUÍA DE OBSERVACIÓN

Observador:  .....		Lugar de observación:  Proceso:  .....		Observados  <input type="checkbox"/> Mandos medios  <input type="checkbox"/> Empleados		Turno:  <input type="checkbox"/> Mañana  <input type="checkbox"/> Tarde  <input type="checkbox"/> Noche		Lapso  <input type="checkbox"/> 8 a 9 h  <input type="checkbox"/> 16 a 17 h  <input type="checkbox"/> 23 a 24 h	
Circunstancias de observación:									
1. Atención a los mensajes	(100%) Alta	(50%) Media	(10%) Baja	9. Comunicación gráfica	(100%) Alta	(50%) Media	(10%) Baja		
2. Grado de respuesta	(100%) Alta	(50%) Media	(10%) Baja	10. Comunicación sonora	(100%) Alta	(50%) Media	(10%) Baja		
3. Rapidez de respuesta	(100%) Alta	(50%) Media	(10%) Baja	11. Comunicación ascendente	(100%) Alta	(50%) Media	(10%) Baja		
4. Reacción a los mensajes	(100%) Alta	(50%) Media	(10%) Baja	12. Comunicación descendente	(100%) Alta	(50%) Media	(10%) Baja		
5. Grado de acatamiento	(100%) Alta	(50%) Media	(10%) Baja	13. Comunicación lateral	(100%) Alta	(50%) Media	(10%) Baja		
6. Comunicación verbal	(100%) Alta	(50%) Media	(10%) Baja	14. Retroalimentación	(100%) Alta	(50%) Media	(10%) Baja		
7. Comunicación visual	(100%) Alta	(50%) Media	(10%) Baja	15. Crítica al trabajo realizado	(100%) Alta	(50%) Media	(10%) Baja		
8. Comunicación gestual	(100%) Alta	(50%) Media	(10%) Baja	16. Discusión de órdenes	(100%) Alta	(50%) Media	(10%) Baja		
Conclusiones:									

## ANEXO VI

### GRÁFICOS DE LAS OBSERVACIONES

FIGURA 1

Categorías observadas por turno

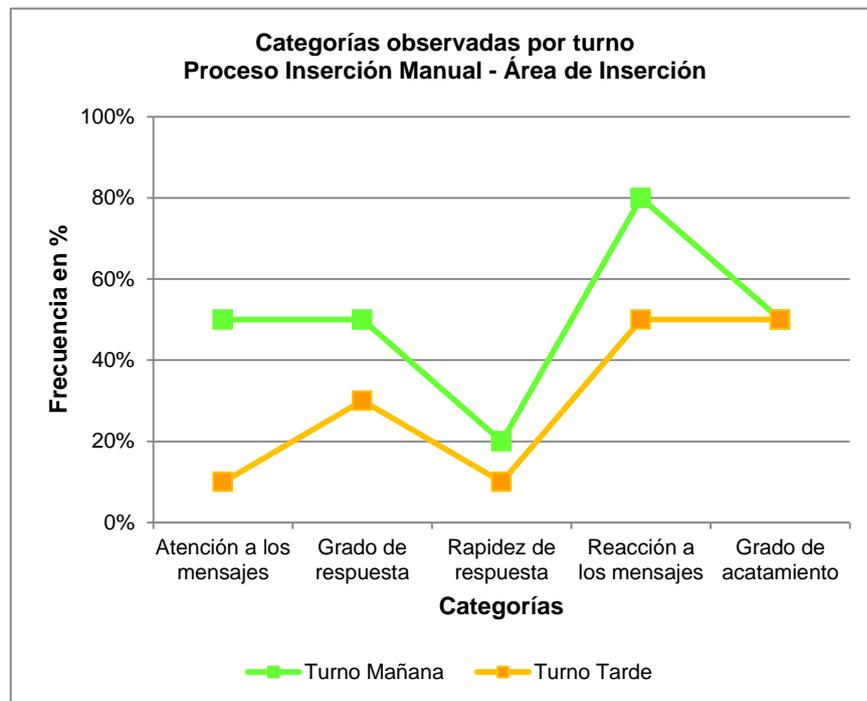
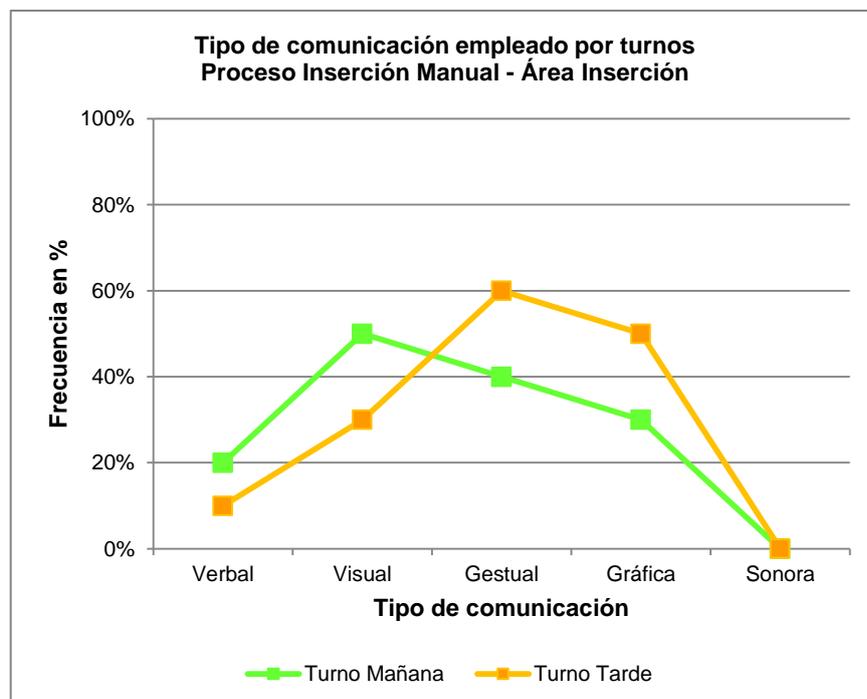
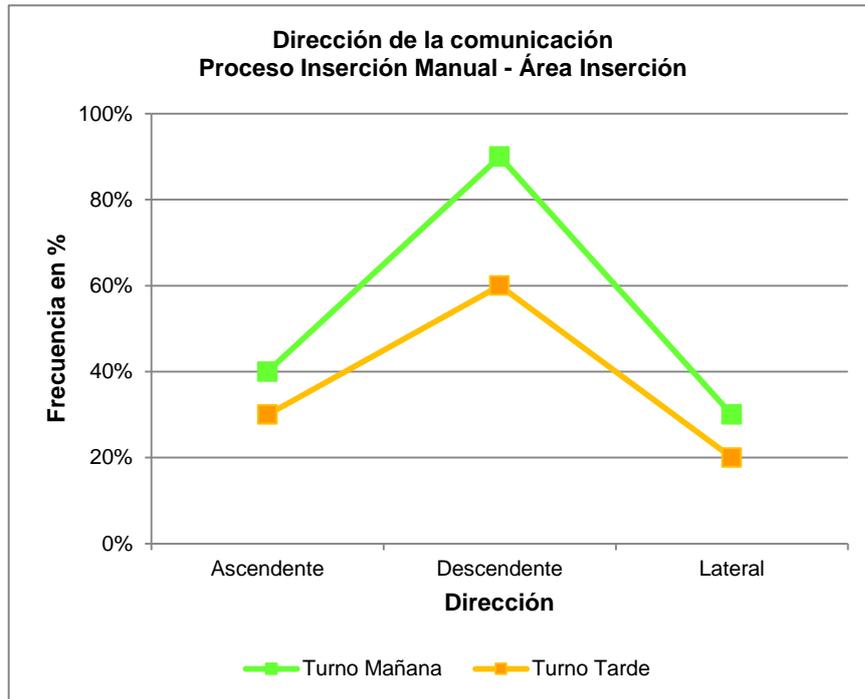


FIGURA 2

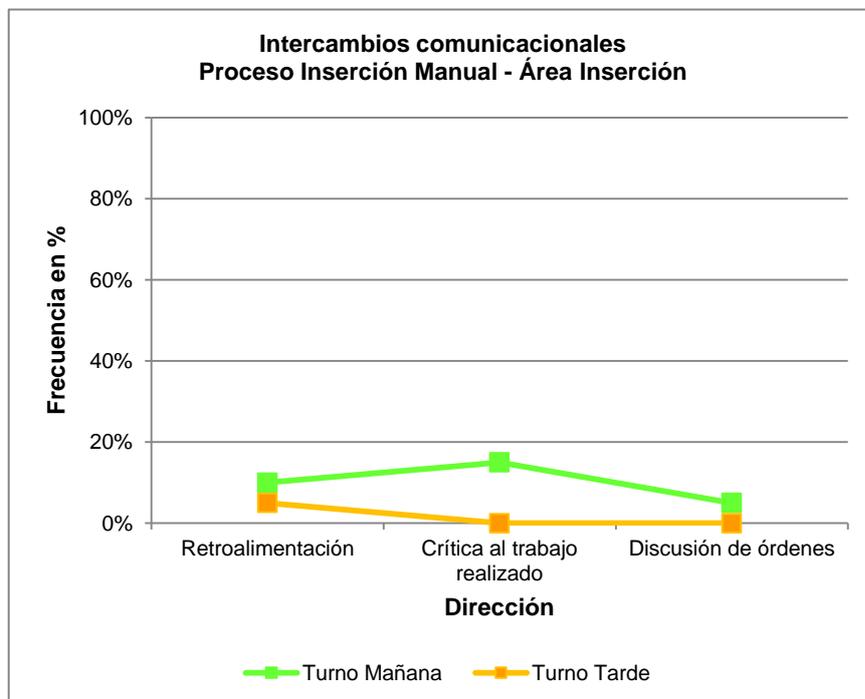
Tipo de comunicación



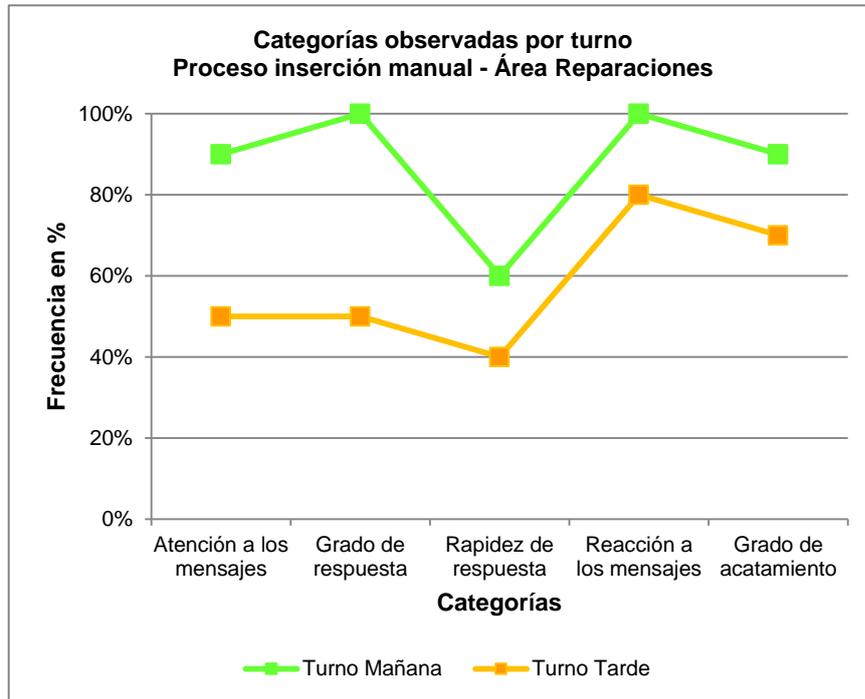
**FIGURA 3**  
Dirección de la comunicación



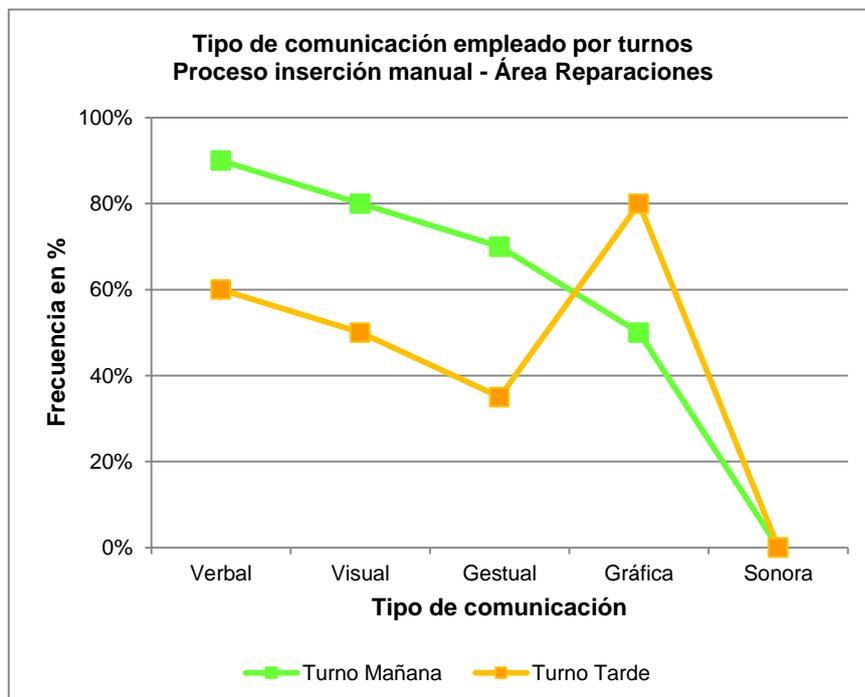
**FIGURA 4**  
Intercambios comunicacionales



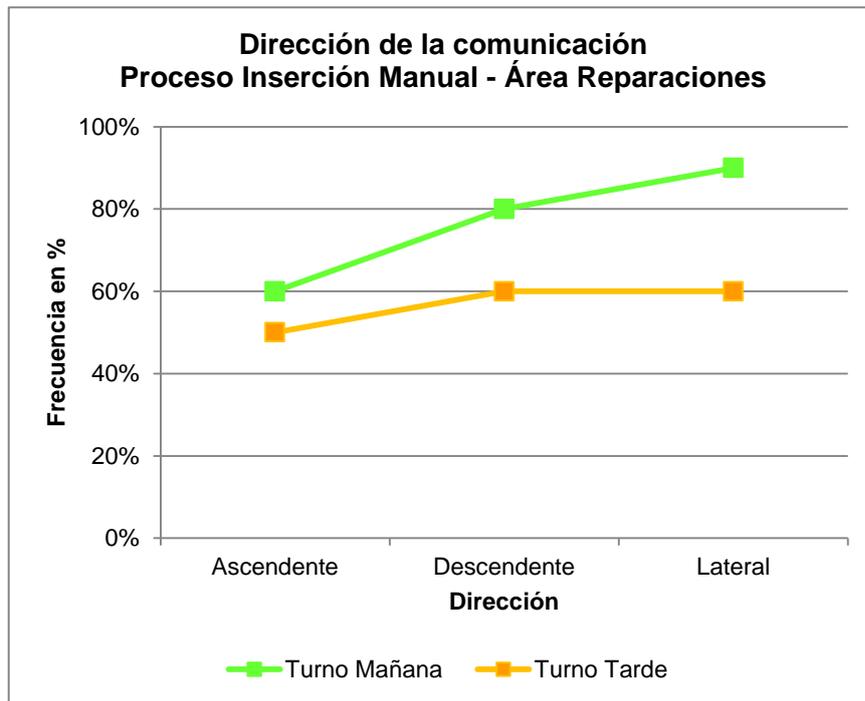
**FIGURA 5**  
 Categorías por turno



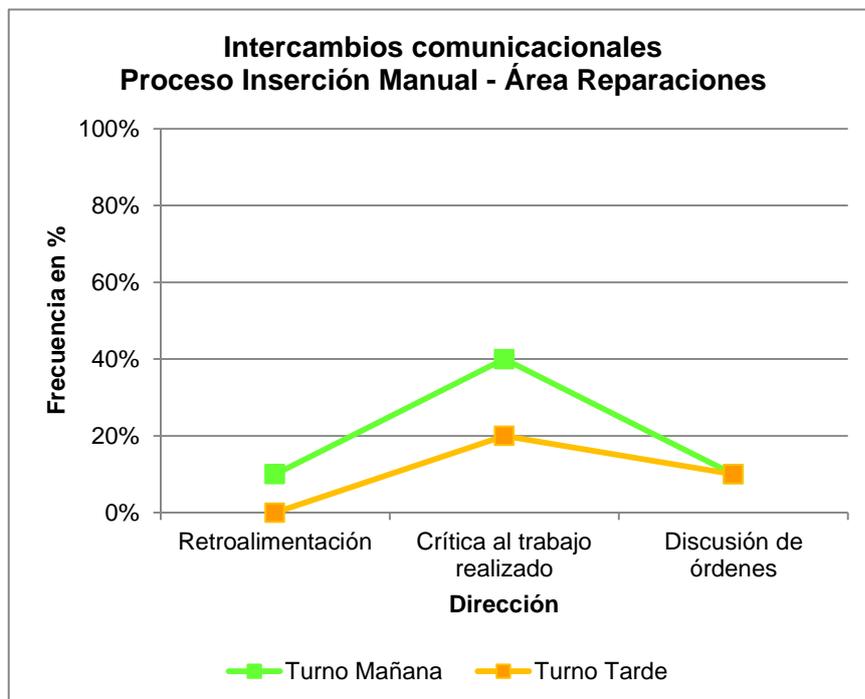
**FIGURA 6**  
 Tipo de comunicación



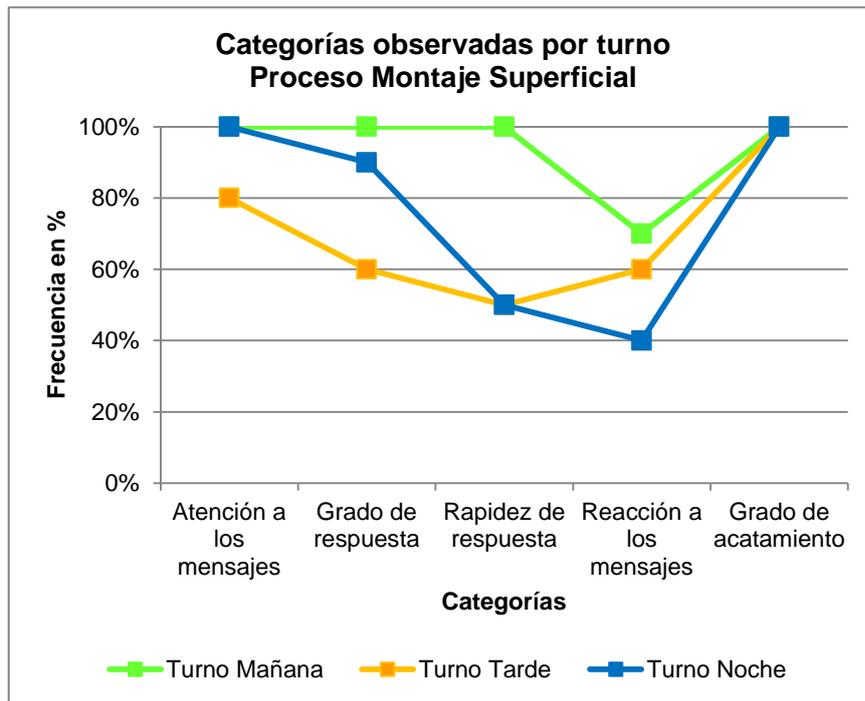
**FIGURA 7**  
Dirección de la comunicación



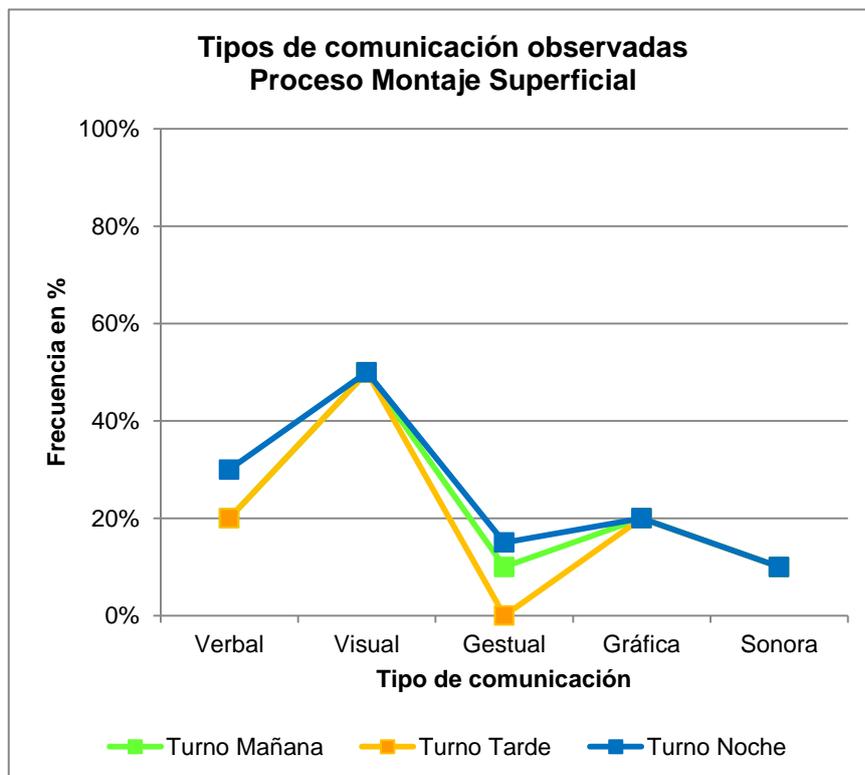
**FIGURA 8**  
Intercambios comunicacionales



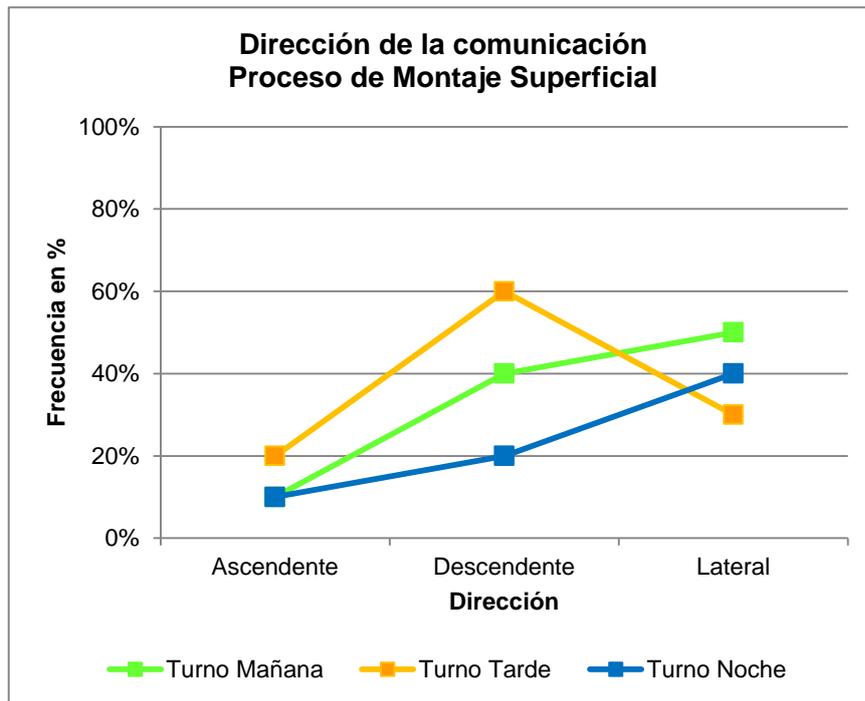
**FIGURA 9**  
Categorías observadas



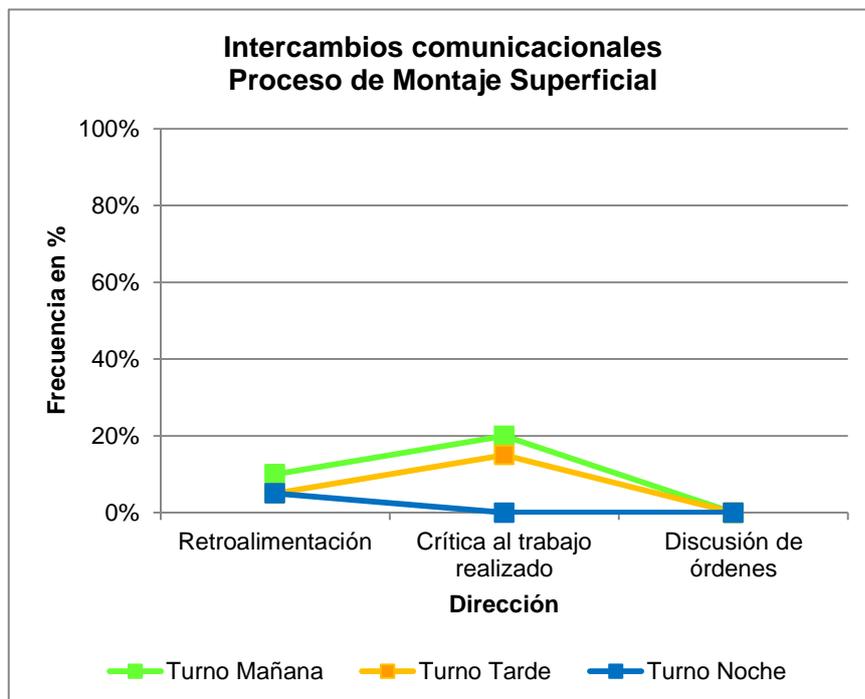
**FIGURA 10**  
Tipos de comunicación



**FIGURA 11**  
 Dirección de la comunicación



**FIGURA 12**  
 Intercambios comunicacionales



## ANEXO VII

### MODELO DE ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Cada ítem de la encuesta presenta al empleado las siguientes opciones:

- DEFINITIVAMENTE SÍ
- PROBABLEMENTE SÍ
- INDECISO
- PROBABLEMENTE NO
- DEFINITIVAMENTE NO

#### Encuesta de Clima Laboral

La presente encuesta tiene como objetivo principal obtener información sobre nuestro clima organizacional. Los resultados nos ayudarán en la toma de decisiones sobre acciones a llevar adelante para el beneficio de todo el personal.

A continuación encontrará una serie de afirmaciones que agradeceremos responda con la mayor honestidad y sinceridad posible, marcando la alternativa que mejor describe lo que siente o piensa. No existen preguntas correctas o incorrectas. Esta encuesta es anónima.

- 1 Consulta el Manual del Empleado cuando necesita información sobre sus deberes y obligaciones
- 2 Recibe información suficiente sobre la Misión y la Visión del Centro.
- 3 Según su criterio, las decisiones que toma su superior son justas.
- 4 Las responsabilidades en su grupo de trabajo se delegan claramente.
- 5 Su superior le brinda apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades.
- 6 Recibe retroalimentación sobre su desempeño en el puesto de trabajo.
- 7 Se le suministra el equipamiento y la capacitación necesarios para el desempeño de sus tareas.
- 8 Las relaciones con sus compañeros de trabajo son buenas.
- 9 Existe confianza entre los integrantes de su área de trabajo.
- 10 Se le comunican periódicamente los objetivos de su área de trabajo.
- 11 Participa en la toma de decisiones que afectan la realización de su trabajo.
- 12 Expresa sus puntos de vista sobre la manera de realizar el trabajo.

- 13 Existe colaboración entre los empleados del Centro SMT.
- 14 Tiene el tiempo suficiente para realizar su trabajo correctamente.
- 15 Recibe información actualizada sobre la situación del Centro SMT.
- 16 Cuenta con los medios adecuados para comunicarse con otras áreas.
- 17 Puede comunicarse abiertamente con su superior, el Coordinador General y las restantes áreas del Centro.
- 18 Siempre que inicia un trabajo tiene claridad sobre cómo ejecutarlo.
- 19 Se le comunican los cambios en la planificación de actividades con suficiente antelación
- 20 Al ingresar al Centro SMT se le comunicaron sus derechos y obligaciones
- 21 Recibe reconocimiento cuando se cumplen las metas fijadas.
- 22 Existen espacios para compartir temas de interés con el grupo de trabajo.
- 23 En el Centro SMT se realizan reuniones y eventos con el personal.
- 24 El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de progreso y de aprendizaje.
- 25 Recibe reconocimiento cuando se superan las metas de producción planificadas.
- 26 Se le otorgan permisos ante necesidades personales.
- 27 Los resultados obtenidos por el Centro SMT se informan periódicamente.
- 28 Se siente orgulloso de pertenecer al Centro SMT.