



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA
INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

PROYECTO DE GRADO

“Plan de comunicación interna tendiente a mejorar el liderazgo de los mandos medios y directivos de la empresa Ablock SRL”

Alumna: García, Gisella Maricruz.

Docente Tutor: Buteler, Constanza.

Índice

Dedicatoria	1
Introducción.....	2
Presentación de la organización.....	2
Marco Teórico	6
Cultura Organizacional	6
Comunicación Organizacional	11
Liderazgo	25
Diagnóstico.....	33
Descripción de la situación	34
Conclusiones del diagnóstico	63
Propuesta de mejora	67
Competencias comunicativas de los líderes	67
Comunicación Ascendente	68
Comunicación Diagonal y Horizontal.....	70
Nivel de comunicación entre Directores y Líderes con sus equipos de trabajo	72
Mejora para los operarios de la planta de producción	72
Herramienta de evaluación a aplicar para medir la efectividad del plan de intervención.	73
Conclusiones.....	74
Anexo	77
Anexo 1 – Modelos de Entrevistas	77
Anexo 2 – Modelos de Encuestas	80
Anexo 3 – Entrevistas tabuladas	86
Anexo 4 – Encuestas tabuladas	115
Anexo 5 - Documentos de la organización	123
Anexo 6 – Propuesta de mejora	129



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - “Plan de comunicación interna tendiente a mejorar el liderazgo de los mandos medios y directivos de la empresa Ablock SRL”

Dedicatoria

A Dios, por haberme guiado y acompañado en cada paso de este camino.

A mis padres, por su escucha y aliento ante cada dificultad, su ayuda y amor incondicional. Por soñar conmigo...

A mis hermanos y amigos, quienes siempre estuvieron presentes y con pequeños detalles me ayudaron a avanzar y enfrentar cada batalla.

Introducción

Presentación de la organización

Ablock SRL (el nombre es ficticio se mantendrá en reserva pedido de la organización) nace como una empresa familiar comenzando su actividad en el año 1954 con el fin de autoabastecer las construcciones realizadas por sus fundadores. Con el paso del tiempo, comienzan a expandir sus ventas y empiezan a comercializar sus productos a través de distribuidores. A causa del crecimiento sostenido que obtuvieron, la empresa se expandió rápidamente.

Su sede principal se encuentra ubicada en la ciudad de Córdoba. En el año 2007 se realizó la apertura de una nueva planta de fabricación en el interior de Córdoba que cumple con los mayores niveles de calidad, generando así el crecimiento más grande en la historia de la organización.

Ablock SRL se dedica a la fabricación de dos ramas de productos:

- 1) pisos y pavimentos de adoquines de hormigón
- 2) muros, tabiques y techos con bloques de hormigón.

Ambos productos son aptos para todo tipo de construcciones y tienen un alcance a todo el país. Como estrategia diferenciada la organización ofrece a sus clientes servicios de construcción para la aplicación de sus productos asegurando el cumplimiento de sus estándares de calidad.

Visión

Mejorar la calidad de vida de las personas.

Misión

Brindar a nuestros Clientes productos y servicios acordes a sus requerimientos en costos, calidad y variedad.

Valores

Nos apasiona lo que hacemos.

Nos unen los desafíos.

Nos moviliza el compromiso.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - “Plan de comunicación interna tendiente a mejorar el liderazgo de los mandos medios y directivos de la empresa Ablock SRL”

Nos seduce la excelencia.

Nos interesa la gente.

Objetivos Estratégicos

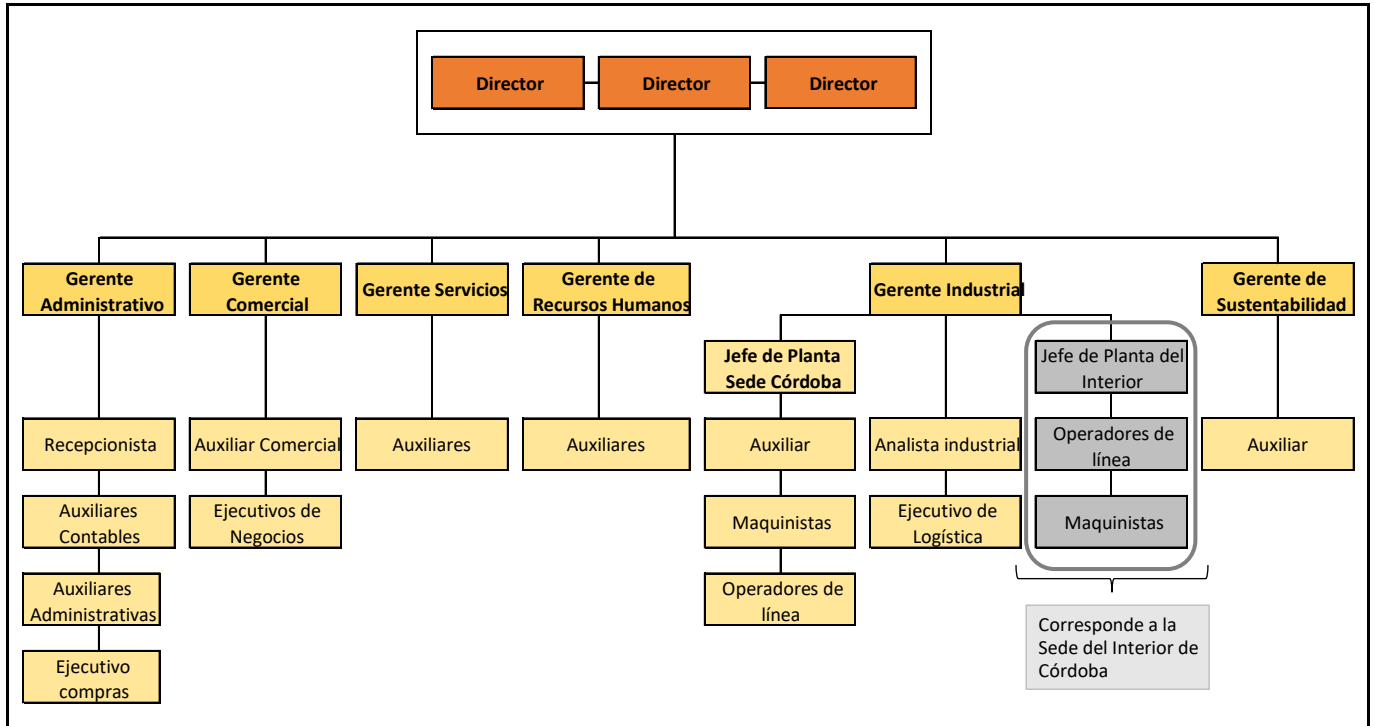
Mantener un crecimiento sostenido, rentable y genuino.

Desempeñarnos con transparencia y seriedad en las relaciones con nuestros colaboradores, clientes y proveedores.

Mantener un plantel estable de personas capacitadas y comprometidas con los objetivos definidos.

Aplicar toda nuestra experiencia y tecnología en los procesos internos y en la prestación de los servicios.

La estructura de la organización es la siguiente:



*Aclaración: Como se observa, en gris se distingue la estructura que corresponde a la Sede del interior de Córdoba. Ésta reporta a la gerencia industrial presente en la Sede principal de Córdoba.

Ablock SRL cuenta con una dotación de 53 colaboradores en sus distintos niveles jerárquicos:

Nivel directivo: 3 empleados

Nivel gerencial: 6 empleados

Nivel jefatura:

- Sede principal en Córdoba: 1 empleado.
- Sede del Interior de Córdoba: 1 empleado.

Sin nivel gerencial

- Sede principal en Córdoba: 20 empleados de oficina y 12 operadores.
- Sede del Interior de Córdoba: 10 operadores.

Objetivos y alcance del proyecto

Objetivo General

Diseñar un plan de intervención para mejorar la comunicación interna de la organización.

Objetivos específicos

- Identificar los valores culturales de la organización.
- Detectar los medios de comunicación utilizados para transmitir mensajes en la organización.
- Identificar los flujos de comunicación descendentes, ascendentes, horizontales y diagonales de la organización.
- Determinar el nivel de comunicación ascendente y descendente entre los líderes y sus equipos de trabajo.
- Plantear estrategias que estimulen el desarrollo de habilidades comunicacionales en los líderes.
- Proponer una herramienta de evaluación a aplicar para medir la efectividad del plan de intervención.

Alcance del Proyecto

En el presente Proyecto Final de Grado por pedido del Director de la organización, se trabajará únicamente sobre la Sede principal de Córdoba, incluyendo desde el Nivel Directivo al Nivel Operativo. Por lo tanto, la Sede del Interior no estará incluida en el análisis y propuesta del proyecto (en el organigrama se distingue en color gris).

Marco Teórico

Cultura Organizacional

La cultura organizacional determina los principios rectores que guiarán el comportamiento de los integrantes de una organización, influye en la manera en que se relacionarán entre sí y, por ende, en los medios que utilizarán para comunicarse. Por este motivo, al actuar la cultura como cimiento de los comportamientos organizacionales, el presente trabajo comenzará con el desarrollo de este tema.

Para definir la cultura organizacional, referiré a dos autores. Robbins S. P. (2005) define la cultura como “un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida cómo se comportan entre ellos y con la gente de afuera. Representa una percepción común de los miembros que influye en su conducta. En toda organización hay valores, símbolos, ritos, mitos y usos que han evolucionado con el tiempo. Estos valores y experiencias determinan en gran parte lo que perciben los empleados y cómo reaccionan a su mundo” (pág. 52). Por su parte, Chiavenato, Idalberto (2004) la describe como “el conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas compartidas por todos los miembros de la organización. La cultura respalda la mentalidad que predomina en una organización. (pág. 164).

Los autores previamente mencionados, coinciden en que la cultura organizacional es orientadora de comportamientos, determina de qué manera se espera que los colaboradores actúen ante diferentes situaciones. En consecuencia, los problemas y soluciones que surjan respecto a la comunicación y liderazgo, poseen sus raíces en la cultura de la organización.

Chiavenato Idalberto (2004), describe que “la cultura organizacional es algo intangible (...) En este sentido es semejante a un iceberg. En la parte superior, sobre el nivel del agua están los aspectos visibles y superficiales que se

observan en las organizaciones y que se derivan de su cultura. (...) en la parte inferior están los aspectos invisibles o profundos, aquellos más difíciles de observar y percibir. En esta parte están los derivados y los aspectos psicológicos y sociológicos de la cultura” (pág. 164). Estos últimos, contienen los patrones de interacciones formales y de las relaciones interpersonales.

Ampliando los conceptos desarrollados, cabe destacar la importancia que presentan los valores culturales ya que éstos afectan directamente el comportamiento de los miembros, actuando como orientadores de conducta. Chiavenato (2004) afirma “los valores son comunicados a todos los niveles de la interacción humana, es decir, el interpersonal, organizacional, cultural, psicológico, sociológico” (pág. 176). A su vez, el autor manifiesta que pueden ser transmitidos por varios medios: “interacción de nuevos socios o asociados, el entrenamiento y desarrollo de las personas, las reuniones diarias y la comunicación intensiva” (pág. 178).

Respecto a las presunciones culturales, éstas actúan como filtro ante la manera de entender e interpretar una realidad. Pueden entenderse como lentes que nos posibilita identificar y percibir aspectos propios de nuestro entorno. Por lo tanto, a través de la cultura, la organización conforma una mentalidad compartida que termina actuando como un filtro en las percepciones internas e influye en la naturaleza de las relaciones interpersonales. Así lo afirma Schein (1988), “en el núcleo de toda cultura existen presunciones sobre la forma en que deben relacionarse los individuos entre ellos para que el grupo sea seguro y acogedor” (pág. 113).

A continuación, se desarrollarán dos apartados determinando la relación entre cultura y comunicación interna y, por otro lado, cultura y liderazgo.

Cultura y comunicación interna.

De acuerdo a lo establecido por Fernandez Collado (1999) “la cultura de la organización y las pautas de comunicación que se establecen entre sus miembros están estrechamente unidas” (pág. 114). Por tal motivo, expone que

los valores y creencias de la organización influyen directamente en las estrategias comunicacionales. Para ejemplificar tales consideraciones, el autor explica que características como: **la dirección de los flujos de mensajes**, si ésta incluye todas las orientaciones o sólo alguna de ellas; la confianza que existe sobre la **comunicación formal**, si es suficiente o hay preferencia por los rumores; si **el tipo de comunicación que prevalece** en la organización es amistosa o más bien protocolar; el grado de interés que existe por obtener **retroalimentación**, son todas consecuencia de los valores y creencias organizacionales (pág. 115).

Adicionalmente, Fernandez Collado (1999) sintetiza que la cultura podría definir el estilo de comunicación de la organización y, como consecuencia de éstos, resultarían dos tipos de contextos culturales: contexto alto y contexto bajo. Me detendré en esta definición por el aporte que brinda para el análisis del estilo de comunicación que prevalece en una organización:

- Contexto Alto: Fernandez Collado (1999) “Los individuos están profundamente involucrados unos con otros, por lo que la información es muy compartida y los mensajes simples con significación profunda circulan libremente.
- Contexto Bajo: Fernandez Collado (1999) “Las personas están relativamente poco involucradas entre sí; se distinguen por ser muy individualizadas, fragmentadas, y en cierto sentido, alienadas.

Hall (1978) citado por Fernandez Collado (1999) afirma que “una comunicación o un mensaje de contexto alto es aquel en que la mayor parte de la información está en el contexto físico, o bien, interiorizada en la persona, mientras que hay muy poca en la parte codificada, explícita y transmitida del mensaje. (...) como las personas saben lo que tienen que hacer, la comunicación formal se reduce a lo indispensable y se eliminan automáticamente muchas juntas, memoranda, consultas para recibir instrucciones, y otras formas de comunicación.” (pág. 115).

Por todo lo expuesto, puedo concluir que los problemas de comunicación pueden ser resultado de características culturales de la organización y a su vez, todo cambio que se produzca en la estrategia de comunicación influye en la cultura.

Cultura y liderazgo.

En este apartado resalto el papel crítico que poseen los líderes de una organización para comunicar y transferir la cultura a todos los miembros de la organización. Sobre este concepto, Schein (1988) indica que el proceso de liderazgo no puede ser disociado del proceso de formación de cultura. Aquellos temas que son identificados como problemas sobre los cuales se desarrolla o aprende la cultura, también se identifican como funciones del liderazgo y, al mismo tiempo, los líderes están determinados por el aprendizaje cultural previo que han tenido (pág. 175).

A su vez, continuando con lo expuesto por el autor, define que los líderes pueden transmitir sus presunciones a través de acciones conscientes y deliberadas, pero por otra parte hay acciones que son inconscientes y pueden realizarse de manera involuntaria, es decir, que el mismo líder puede transmitir mensajes contradictorios u opuestos entre sí (pág 223).

Entre los mecanismos de implantación y refuerzo de la cultura, Schein (1988) manifiesta dentro de los más importantes a todo aquello que es atendido, medido y controlado por los líderes. En este sentido afirma “Uno de los mejores mecanismos con que cuentan los fundadores, líderes, directivos e incluso los colegas para comunicar lo que piensan o lo que les preocupa, reside en aquello a lo que prestan sistemáticamente atención (...) si los líderes son conscientes de este proceso, el hecho de prestar sistemáticamente atención a ciertas cosas pasa a constituir un sólido medio para transmitir un mensaje, especialmente cuando los líderes exhiben un comportamiento del todo constante (pág. 225). Sumado a ello, el autor indica que a pesar que la conducta diaria del líder

transmite un mensaje, él termina siendo evaluado por la congruencia entre las competencias o valores que expresa y su actuar diario (pág 232).

Como conclusión, se puede determinar que los líderes de una organización poseen un rol crítico al momento de implantar la cultura y transmitir mensajes a todos los miembros de la organización ya que son los principales protagonistas en este proceso. A través de un liderazgo que promulgue la Misión y Visión de la compañía, el resto de los integrantes podrán involucrarse con los valores fundamentales que busca transmitir la organización.

Comunicación Organizacional

Definición de comunicación interna.

En toda organización la comunicación interna es crucial para el crecimiento, desarrollo y supervivencia de la misma. La organización, es un sistema que está compuesto por un sinnúmero de interrelaciones que se generan constantemente entre sus miembros; estas interrelaciones, pueden llevarse a cabo gracias a la comunicación.

Para definir la comunicación interna referiré a dos autores. En primer lugar, Carlos Fernandez Collado (1999) la conceptualiza como un “conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” (pág. 32). Complementando al autor antes citado, Robbins S. P. (2005) destaca la importancia del entendimiento entre los actores para considerar a la comunicación interna como tal. El autor la define como “la transferencia y la comprensión de significados” (pág 256). A su vez, en otra de sus obras, agrega (2009) “la comunicación es más que sólo impartir significado. También debe entenderse” (pág 351).

A través de estas definiciones se concibe a la comunicación interna como un proceso dinámico ya que involucra relaciones interpersonales entre diferentes individuos y que tiene como objetivo facilitar el cumplimiento del fin último de la organización.

Haciendo referencia a la definición de Robbins S. P, es importante conceptualizar las barreras de comunicación que pueden afectar el entendimiento entre el emisor y receptor, por lo que posteriormente se definirán las mismas.

Proceso de comunicación.

La comunicación interna es un proceso dinámico. Se inicia con la intención de un individuo de transmitir un mensaje. Para poder entender este proceso base, que lleva a utilizar los medios y genera los diferentes flujos de comunicación (descendientes, ascendentes, horizontales y diagonales), se deberán definir los elementos que lo componen, éstos son: emisor, codificación, mensaje, canal o medio, decodificación, receptor, retroalimentación, ruido y contexto.

Emisor: Rodríguez Valencia, (2006) “Es la persona o grupo en el que se inicia y quien dirige toda la comunicación. En un organismo social, es la persona o grupo que tiene necesidades, deseos o información que quiere transmitir, a otra u otras personas” (pág. 187).

Codificación: Según Collado, (1999) “es la traducción de una idea ya concebida a un mensaje apropiado para ser transmitido por la fuente” (pág. 21), en el presente trabajo se entenderá como *fuentes* al emisor del proceso. En concordancia con el autor, Gibson, M., &Donnelly (2006), establecen que todo emisor debe realizar un proceso por el cual traduzca sus ideas a un conjunto sistemático de símbolos (pág. 429) de manera que el mensaje pueda ser transmitido correctamente por el canal que se seleccione.

Mensaje: Chiavenato (2004) manifiesta “es el producto físico codificado por el emisor (...) cada mensaje debe tener contenido y un código para su transmisión” (pág. 413).

Canal / Medio: Según Collado (1999) “es el medio que se utiliza para transmitir un mensaje, el camino o instrumento por donde éste viaja y que conecta a la fuente (emisor) con el receptor” (pág. 246). Uno de los objetivos del presente proyecto es detectar todos aquellos medios de comunicación utilizados por Ablock SRL para transmitir mensajes, por lo que más adelante se mencionarán y definirán los principales medios de comunicación utilizados en las organizaciones.

Decodificación: Como explica Chiavenato (2004) “para que el mensaje sea recibido, el receptor debe traducir sus símbolos al lenguaje que le permita

entenderlo. El receptor traduce mentalmente el mensaje decodificándolo. Cuando la comunicación es buena, la idea o la imagen mental que produce corresponde a la idea o imagen mental que transmitió el emisor” (pág 414). Siguiendo con esta definición, Gibson, M., &Donnelly, (2006), establecen que la decodificación del mensaje se encuentra afectada por las propias experiencias previas y marcos de referencia del receptor que interpreta el mensaje (pág. 430).

Receptor: Rodriguez Valencia, (2006) “es la persona o grupo a quien va dirigida la comunicación” (pág. 187).

Retroalimentación: Chiavenato (2004) la entiende como el nexo final del proceso de comunicación, a través de la cual puede determinarse si se consiguió o no que el mensaje fuera comprendido por el receptor según la intención inicial del emisor (pág.414).

Ruido: Gibson, M., &Donnelly, (2006) “todos los factores que distorsionan el mensaje pretendido se pueden considerar como ruido. El ruido puede ocurrir en cada uno de los elementos del proceso de comunicación” (pág. 430).

Contexto: Todo proceso de comunicación se lleva a cabo en un ambiente que afecta directamente la efectividad de la comunicación. En una organización, la cultura forma parte de este entorno que influye en cada acto de comunicación.

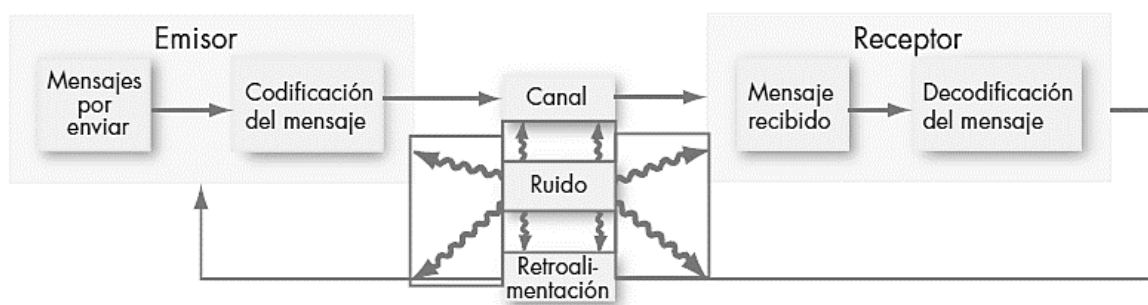


Imagen 1 Proceso de comunicación. Comportamiento organizacional. Decimotercera edición. p.353, Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. Pearson, México, 2009.

Teniendo en cuenta que el objetivo de todo proceso de comunicación es alcanzar el entendimiento entre los actores, Chiavenato (2004) explica “en la

práctica, para que sea eficaz, la comunicación debe ser considerada como un proceso bidireccional. Esto quiere decir que la comunicación es un proceso que camina en dos direcciones: de la fuente o emisor al destino y viceversa (...) la comunicación eficaz se presenta cuando el receptor codifica el mensaje y le agrega un significado, que se aproxima a la información o la idea que la fuente intentó transmitir” (pág. 414- 415). Por esta bidireccionalidad necesaria, más adelante, dentro del apartado de comunicación interpersonal, se desarrollará el concepto de comunicación lateral y recíproca como también el de feedback.

Canales o medios de comunicación.

Para desarrollar este apartado referiré Fernandez Collado(1999)quien denomina como sinónimo al canal y medio de comunicación, él define que “un canal de comunicación es el medio que se utiliza para transmitir un mensaje, el camino o instrumento por donde este viaja y que conecta al emisor con el receptor” (pág. 246).Continuando con la definición, el autor mencionado concibe al medio no sólo como un aparato físico, que transporta energía, sino que **incluye a todas las actividades que se desarrollan a través de él para hacer llegar al receptor uno o varios mensajes**(pág. 247).Por lo tanto, en este proyecto se incluirá como medio de comunicación a aquellas actividades que tienen como objetivo transmitir mensajes a un receptor.

Según el autor, los medios son:

- (a) Teléfono.
- (b) Teléfono abierto (para comentarios y opiniones de empleados).
- (c) Telegrama.
- (d) Correo Electrónico.
- (e) Teleconferencia.
- (f) Exhibiciones audiovisuales.
- (g) Videos y películas.
- (h) Memoranda e instrucciones por escrito.
- (i) Cartas de diversos formatos.

- (j) Invitaciones a eventos formales o sociales.
- (k) Buzón de opiniones para los empleados y trabajadores.
- (l) Tableros de noticias y avisos (manuales y electrónicos).
- (m) Reportes escritos (por ejemplo, reportes de ventas, reportes anuales sobre los estados financieros de las empresas, reportes de una actividad laboral, etc)
- (n) Manuales (de inducción al personal, de seguridad, de bienvenida a la empresa, de planeación, etc)
- (o) Boletines informativos dirigidos a toda la organización o a segmentos de ella (gerentes, trabajadores, supervisores, etc.)
- (p) Revistas y periódicos internos.
- (q) Circulares y panfletos.
- (r) Instructivos y folletos internos, así como otros documentos informativos (por ejemplo declaraciones de políticas o valores corporativos y mensajes de las personas que ocupan los más altos niveles en la organización).
- (s) Entrevistas formales (de contratación, para resolver un conflicto, motivar a un trabajador, tomar una decisión, etc).
- (t) Entrevistas informales.
- (u) Reuniones o juntas administrativas de trabajo, capacitación o integración.
- (v) Reuniones informales planeadas (desayunos, almuerzos, etc)
- (w) Contactos formales.
- (x) Contactos informales y reuniones casuales.
- (y) Posters y toda clase de desplegados gráficos.
- (z) Mensajes enviados en cheques, artículos promocionales y obsequios.
- (aa) Red informal por donde se propagan rumores e información extra oficial.
- (bb) Comidas, fiestas y eventos culturales o sociales a nivel de toda la organización o grupos de ella.
- (cc) Recorridos por instalaciones de la empresa.
- (dd) Investigaciones sobre el clima organizacional, auditorias de comunicación y encuestas de actitudes.

- (ee) Publicidad de los productos o servicios que ofrece la empresa a través de folletos, publicaciones, etc.
- (ff) Artículos promocionales con mensajes inscritos (llaveros, destapadores, bolígrafos, lápices, etc.)

Fernandez Collado (1999) a su vez describe que los medios “pueden utilizarse en dos contextos: para ejecutar conductas específicas de comunicación individuales (personales) o sistemáticas de la dirección general, gerencia general, presidencia de la organización o equivalente; a un área de la organización o ésta en su conjunto” (pág.249).

Por su parte, Robbins & Judge (2009), define la riqueza de canal como “cantidad de información que puede transmitirse durante un episodio de comunicación” (pág. 367) y en relación a ello, ordena los canales de la siguiente manera:

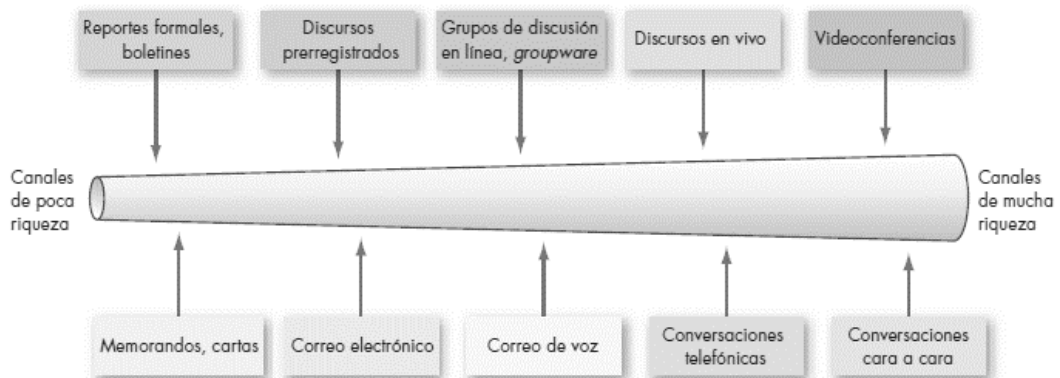


Imagen 2 Riqueza de canales. *Comportamiento organizacional. Decimotercera edición. p.367, Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. Pearson, México, 2009.*

Por lo tanto, los integrantes de toda organización deben analizar qué canal es más adecuado según el contexto en el cual se encuentren y el significado que desean transferir, de manera de lograr el objetivo de comunicación y transmitir un mensaje consiguiendo el entendimiento mutuo entre los actores (emisor y receptor).

Tipo y flujos de comunicación en las organizaciones.

Existen dos tipos de comunicación interna: la formal e informal. La primera, es aquella que sigue los caminos establecidos en el organigrama y puede darse en diversas direcciones. En cambio, la comunicación informal es aquella que, como expresa Rodríguez Valencia (2006), no sigue las líneas del organigrama y generalmente sigue el patrón de relaciones personales entre miembros de la organización (pág. 188); la existencia de este tipo de comunicación surge para cumplir algunos propósitos. Mosley, Megginson, & Pietri, (2005) mencionan que este tipo de comunicación busca proporcionar información que no está disponible, o bien reducir la monotonía y satisfacer deficiencias personales como la necesidad de relaciones o de status (pág. 165). Como producto de la comunicación informal, surge el rumor. El autor mencionado, establece al respecto que los supervisores deben ser conscientes que los canales informales, suplirán las deficiencias que encuentren en los canales formales. Para evitar los rumores la mejor forma es mantener a los empleados informados (pág.165).

La comunicación interna, a su vez, fluye en varias direcciones, cada una de ellas cumple un objetivo a nivel comunicacional:

Descendente. Es la comunicación que fluye desde los niveles altos a los más bajos, como expresa Rodríguez Valencia (2006), está relacionada con la función de la dirección y control del personal. En este tipo de comunicación, se trata con información sobre qué tareas deben realizarse en el puesto de trabajo, cuándo, de qué manera (pág.190).

Chiavenato (2004) determina que este tipo de comunicación incluye:

- (a) Implementación de objetivos y estrategias.
- (b) Instrucciones de trabajo y su lógica. Las directrices de cómo hacer el trabajo y cómo relacionarlo con otras actividades de la organización.
- (c) Prácticas y procedimientos. Son mensajes que definen las políticas, reglas y reglamentos.

- (d) Retroalimentación del desempeño. Son mensajes de cómo están desempeñando sus tareas las personas.
- (e) Adoctrinamiento. Son mensajes destinados a motivar a las personas a que adopten valores culturales, asuman la misión y la visión del negocio y participen en ceremonias especiales (pág. 428).

Considero significativo resaltar la importancia del rol del líder en este flujo de comunicación, en especial, en el adoctrinamiento. Como expresan Katz & Kahn (1989) “es una función central del líder organizacional conceptualizar de un modo atractivo y novedoso la misión de su empresa” (pág. 268). Por lo tanto, de ellos depende el grado de involucramiento, sentido de pertenencia y compromiso que presenten sus equipos de trabajo respecto a la misión, visión y valores culturales de la organización.

Ascendente. Fluye de los niveles más bajos a los más altos. Chiavenato (2004) clasifica cinco tipos:

- (a) Problemas y excepciones. Son mensajes que describen problemas de desvíos o anomalías respecto al desempeño rutinario y normal con el fin de llamar la atención de la cúpula hacia las dificultades.
- (b) Sugerencias para mejorar. Son mensajes para transmitir ideas tendientes a mejorar los procedimientos relacionados con la tarea, con el fin de aumentar la calidad o la eficiencia.
- (c) Informes de desempeño. Son mensajes que incluyen informes periódicos que notifican a la administración cuál ha sido el desempeño de las personas o de las unidades de la organización.
- (d) Quejas y reclamaciones. Son mensajes para manifestar inconformidad sobre la forma de operar, interpretar políticas e instituciones, o manejar los asuntos de la organización dirigidos a la administración.
- (e) Información contable o financiera. Son mensajes relativos a los costos, la cobranza, el volumen de ventas, las utilidades proyectadas, el

rendimiento de las inversiones y otros asuntos que le interesan a la administración (pág. 429).

Este flujo de comunicación es sumamente importante para todas aquellas organizaciones que tienen interés en mantener una relación cercana con sus miembros, ya que brinda gran información sobre las necesidades e intereses de todos los integrantes, contribuyendo a potenciar el desempeño y motivación de todos. Al respecto, Rodríguez Valencia (2006), expresa “si el flujo bidireccional de la información se ve obstruido por una deficiente comunicación ascendente, la dirección superior de una empresa corre el riesgo de perder contacto con las necesidades de los empleados y de carecer de información suficiente para la toma de decisiones acertadas, por lo tanto, se verá imposibilitado a ofrecer a sus empleados el apoyo de tareas y social que necesitan” (pág. 191).

Horizontal. Chiavenato (2004), determina que este tipo de comunicación está referido al intercambio lateral de mensajes entre pares, el mismo puede darse dentro de las unidades organizacionales o entre ellas. El objetivo que tiene además de informar, es solicitar actividades de apoyo y coordinación (pág. 429). El autor establece que este tipo de comunicación se puede dar de tres formas:

- (a) Solución de problemas en el interior de un departamento. Son mensajes intercambiados entre los miembros de un mismo departamento respecto al cumplimiento de las tareas.
- (b) Coordinación entre departamentos. Son mensajes entre distintos departamentos con el fin de facilitar el cumplimiento de proyectos o tareas comunes.
- (c) Asesoría del staff a los departamentos de línea. Son mensajes que van de los especialistas del staff a los departamentos de línea para ayudarles con sus actividades.

Diagonal. Los autores Gibson, M., & Donnelly, (2006) la conceptualizan como la “comunicación que recorre varios niveles y funciones de una organización: es importante cuando los miembros no se pueden comunicar a través de canales ascendentes, descendentes u horizontales” (pág. 435). Este tipo de flujo se presenta cuando el emisor y receptor pertenecen a diferentes sectores y niveles jerárquicos sin tener una relación de dependencia formal en el organigrama.

Comunicación interpersonal.

Para conceptualizar la comunicación interpersonal citaré a dos autores, Fernandez Collado, Carlos (1999) “una interacción de naturaleza conversacional que implica el intercambio de información verbal y no verbal entre dos o más participantes, en un contexto cara a cara” (pág. 64). Gibson, M., & Donnelly, (2006) la define como “comunicación que fluye entre los individuos en situaciones frente a frente y de grupo” (pág. 439).

En este tipo de comunicación, existe una gran influencia del estilo interpersonal utilizado para interactuar con los demás afectando la efectividad de la comunicación. A su vez, como explica Chiavenato (2004) cada acto de comunicación interpersonal está guiado por la cognición de cada persona, su patrón de referencia puede generar un filtro o amplificar el acto comunicacional. Tanto el emisor como el receptor cuentan con un sistema cognoscitivo, perceptivo y motivacional que influyen en la forma de comunicar (pág. 418).

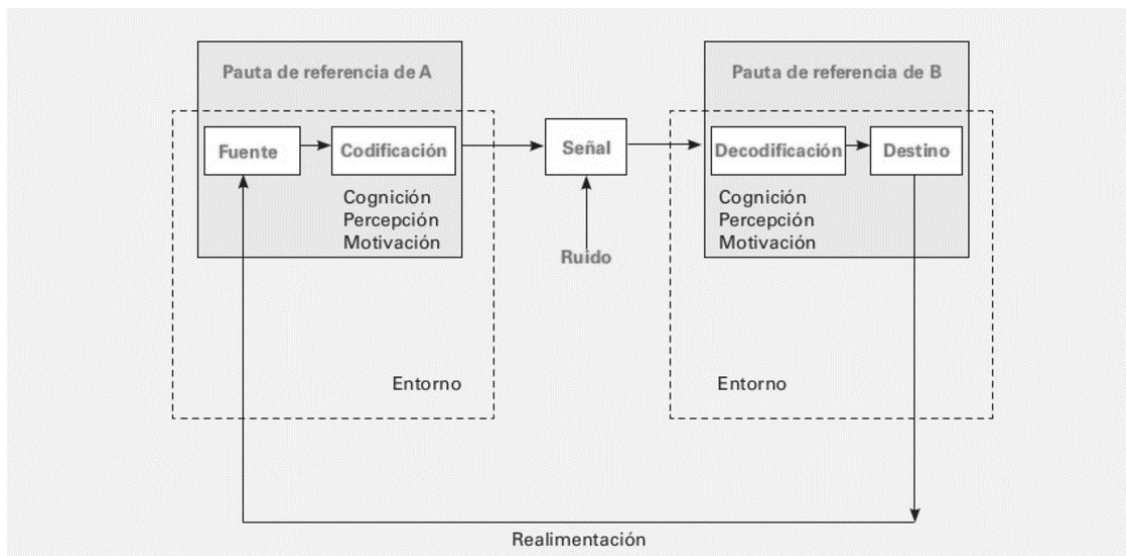


Imagen 3 Pautas personales de referencia en la comunicación humana. *Comportamiento organizacional. Segunda edición. p.315, Chiavenato, Idalberto. McGRAW-HILL, México, 2009.*

Por su parte, Rodríguez Valencia (2006) determina que existe una estrecha influencia entre el proceso de comunicación con el proceso cognitivo de las personas; al respecto, considera a la comunicación como “una forma de procesamiento social de la información en que los receptores interpretan los mensajes al procesar la información cognitivamente. Este punto de vista condujo al desarrollo de un modelo de comunicación de percepciones que describe la comunicación como un proceso en el que los receptores crean significados en sus propias mentes” (pág. 185).

Por lo tanto, en el acto de comunicación interpersonal, los actores codifican y decodifican los mensajes a través de su cognición y marco mental. Para lograr la transmisión de mensajes y el entendimiento mutuo entre el emisor y receptor, es fundamental la retroalimentación por lo que en los siguientes apartados se diferenciará la comunicación lateral con la recíproca y, se desarrollará cómo el diálogo y feedback pueden aportar para alcanzar este objetivo.

Comunicación lateral y recíproca

La comunicación interpersonal puede darse en único sentido, comunicación lateral, o, puede ser bidireccional, es decir, comunicación recíproca; para tratar las ventajas y desventajas de cada tipo de flujo comunicacional citaré a Petit (1984). El autor, expresa que la comunicación en sentido único, le da cierta seguridad psicológica al emisor ya que el receptor no puede intervenir o discutir el mensaje recibido. Protege el poder que posee el emisor y también su independencia (pág. 48).

La comunicación lateral según el autor antes citado, genera inconvenientes para la organización al producir rigidez en las relaciones entre diferentes niveles jerárquicos y, la comprensión de los mensajes ascendentes y descendentes, es deficiente. A su vez, para los individuos genera insatisfacción (pág. 51).

Respecto a la comunicación recíproca Petit (1984) afirma que “como el receptor puede hacer preguntas y dar su opinión, el mensaje se comprende más fácilmente, con mayor precisión y exactitud (...) la comunicación recíproca significa la instauración de feedback entre los interlocutores de iguales o diferentes niveles jerárquicos” (pág. 52)

A su vez, el autor Petit (1984) destaca que el problema fundamental que presentan las organizaciones es el poder, por lo que la comunicación recíproca sólo podría desarrollarse en la medida que las estrategias de los actores lo permitan (pág. 52). Por lo tanto, el liderazgo cumple un rol determinante en la generación de espacios u oportunidades para desarrollar comunicación recíproca. El autor concluye que en la medida que el clima de comunicación sea más recíproco, habrá menos riesgos de que sea modificado el contenido de los mensajes, se informará más fácilmente y con mayor precisión a los supervisores sobre las dificultades encontradas en un trabajo, ya que se conocerá la disposición al diálogo (pág. 53).

Dialogo y Feedback

El éxito de un proceso de comunicación se logra cuando el emisor ha podido transmitir un mensaje que sea interpretado correctamente por el receptor según la intención del primero, generando un entendimiento mutuo. Para que ello sea posible, es fundamental que la comunicación sea bidireccional lo cual puede lograrse a través del diálogo y la emisión o recepción de feedbacks.

Diálogo. Para desarrollar este tema citaré a Lazzati (2014) quien establece, “la calidad de la comunicación depende del grado de acercamiento entre los significados del receptor y emisor. A su vez, un factor clave del significado lo constituyen los respectivos marcos mentales de esos actores. De ello se desprende que una comunicación efectiva requiere de la “indagación”; de acciones comunicacionales tendientes a conocer y comprender el marco mental del otro, lo que implica preguntar y escuchar activamente” (pág. 45). A su vez, el autor describe la diferencia que existe entre la indagación con la proposición; mientras que el diálogo se basa en la primera, la segunda intenta únicamente que el receptor comprenda y esté de acuerdo al marco mental de uno mismo, sin intención de entender por qué el otro actor piensa diferente, por lo que la discusión se basa en ésta (pág. 45).

Feedback. Lazzati (2014) lo define de la siguiente manera “es información que un emisor brinda a un receptor acerca de su desempeño, con el propósito de ayudarlo (...) para que exista ayuda se requiere que el receptor entienda claramente la información que recibe, la acepte y sea capaz de hacer algo positivo con ella” (pág. 55).

Por otra parte, McAdams (2013) manifiesta que el feedback en una organización se divide en dos ramas, el feedback sobre el desempeño para empleados y directores y el que realizan los empleados para la dirección (pág. 89). Al respecto, determina que los carteles, los boletines de la empresa, las comunicaciones centradas en resultados y desempeño, les dicen a los empleados qué ha sido conseguido por la empresa y qué falta por alcanzar (pág.89).

Sobre el feedback de los líderes hacia sus subordinados y viceversa, Lazzati (2014) lo define como un proceso, por lo tanto, una evaluación formal de desempeño debería ser un resumen de las retroalimentaciones que se brindaron durante todo el año. A su vez, destaca que esta comunicación brinda diversos beneficios además de contribuir en la mejora de desempeño y desarrollo del receptor, colabora a la solución de problemas, favorece la motivación y mejora la relación entre emisor y receptor (pág. 56).

Tanto el diálogo, indagación, como el feedback son herramientas necesarias para lograr una comunicación efectiva, aportando a relaciones interpersonales de calidad, confiables y cercanas. Los líderes de una organización deben hacer uso de ellas para lograr entendimiento con sus equipos de trabajo, motivarlos y alcanzar los objetivos organizacionales.

Liderazgo

La empresa Ablock SRL. considera a sus líderes como un pilar fundamental para su gestión y supervivencia, por ello y por su papel crítico en lo que respecta a la comunicación interna, me detendré en este tema.

El liderazgo es la aptitud de una persona para influir en el comportamiento de un grupo, Gibson, M., & Donnelly (2006) lo definen como “Una interacción entre los miembros de un grupo, en el que los líderes son agentes del cambio, personas cuyos actos afectan al resto de los componentes en mayor grado que los actos de estos últimos afectan a los líderes. Existe liderazgo cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o la competencia de otros miembros del mismo” (p.451). Como describe el autor, los líderes tienen una gran influencia en el resto de las personas con las cuales interactúan, su compromiso con la cultura y los objetivos de la organización son clave para motivar a sus equipos a orientarse hacia ellos.

Para ejercer el liderazgo, la comunicación interna es una herramienta imprescindible, a su vez, los líderes son quienes deciden de qué manera comunicar a sus equipos, eligen los canales que consideran oportunos para cada situación, determinando de esta manera, cuán efectiva es la comunicación en una organización.

“La comunicación interna acompaña a los líderes en la gestión del liderazgo hacia sus equipos de trabajo, facilitándoles canales, información, estilos, tecnología y conocimientos, los cuáles son las actitudes institucionales a imitar. De la gestión del líder y su compromiso con la cultura organizacional de la empresa y gestión de su comunicación interna dependerá, con el tiempo, la construcción de un sentimiento de pertenencia y/o motivación clara de los empleados” (José Vedoya, 2016, pág. 23).

El liderazgo también puede ser considerado como un conjunto de funciones tal como expresa Schein (1994), existen cuatro como fundamentales: “1)

determinar, articular, o comunicar los fines o tareas básicas que se van a lograr; 2) hacer el seguimiento necesario para asegurar el logro de esos fines o tareas; 3) asegurarse de que el grupo de subordinados se integre y se afiance para asegurar el logro eficiente de la tarea 4) proveer lo que se necesite para asegurar el logro de la tarea y para mantener la solidez del grupo” (p.126), en todas ellas la comunicación posibilita su cumplimiento.

Modelo de liderazgo de Robert Tannenbaum y Warren Schmidt:

Es un modelo de liderazgo situacional al que definen como un continuo que va desde un liderazgo centrado en el líder en el cual él toma todas las decisiones y sólo las anuncia a sus subordinados, a un liderazgo centrado en los colaboradores en el cual les permite actuar con autonomía y tomar decisiones. Como manifiestan Mosley, Megginson, & Pietri (2005) en cada situación en la que se deba tomar una decisión, se puede requerir un enfoque diferente que deberá tener en cuenta tres factores o fuerzas: aquellas que afectan al líder, a los empleados y a la situación (pág. 229). Los autores manifiestan que estos factores pueden definirse como:

Factores que afectan al líder: (a) Su sistema de valores; (b) Su confianza en sus subordinados; (c) Sus propias inclinaciones en materia de liderazgo; (d) Sus sentimientos de seguridad en una situación de incertidumbre.

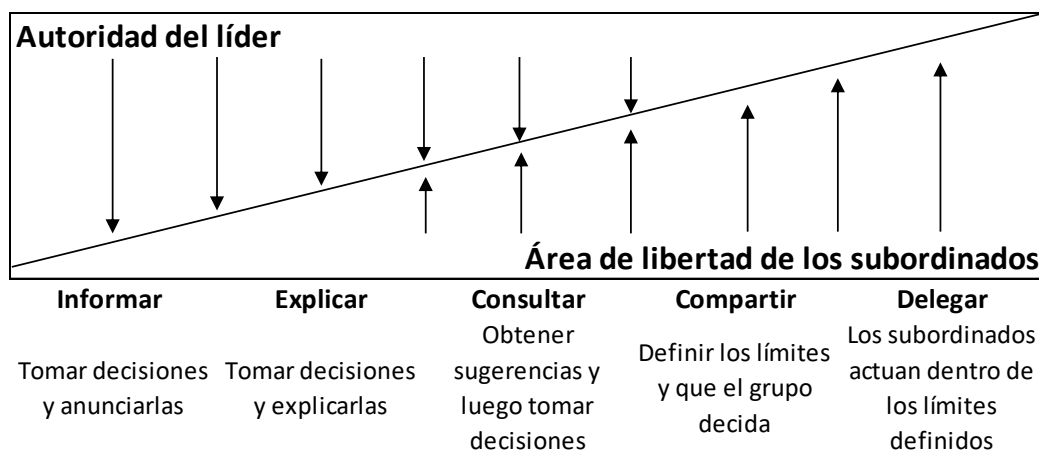
Factores que afectan a los colaboradores: (a) Necesidad de independencia de los empleados (b) Necesidad de tener más responsabilidades (c) Conocimiento del problema (d) Actitudes e interés por resolver el problema (e) Expectativas respecto a la capacidad para tomar decisiones compartidas.

Factores que afectan a la situación: (a) Tipo de organización (b) Eficacia del grupo (c) Presiones de tiempo (d) Naturaleza del problema.

Sobre esta teoría en la Guía de estudios Ciencias del Comportamiento I, se desarrolla que el líder exitoso es aquel que es capaz de realizar un buen diagnóstico teniendo en cuenta las fuerzas que influyen sobre su propio comportamiento. Busca entender a su equipo o individuos con los cuales se

relaciona para poder, a su vez, estimar las capacidades de ellos. A través de este diagnóstico el líder puede evaluar qué comportamiento debe tomar en cada situación (pág 173).

Para que el líder pueda realizar un diagnóstico certero ante una situación dada, necesita conocer en profundidad la realidad actual, el entorno, las necesidades y expectativas de los colaboradores. Para alcanzar ese conocimiento, la comunicación interna e interpersonal en una organización, cumple un rol crucial, de allí la importancia de contar con canales adecuados en la organización, actividades de comunicación que posibiliten espacios de diálogo y fluidez de comunicación entre líderes con sus equipos.



Comunicación en la conducción y liderazgo

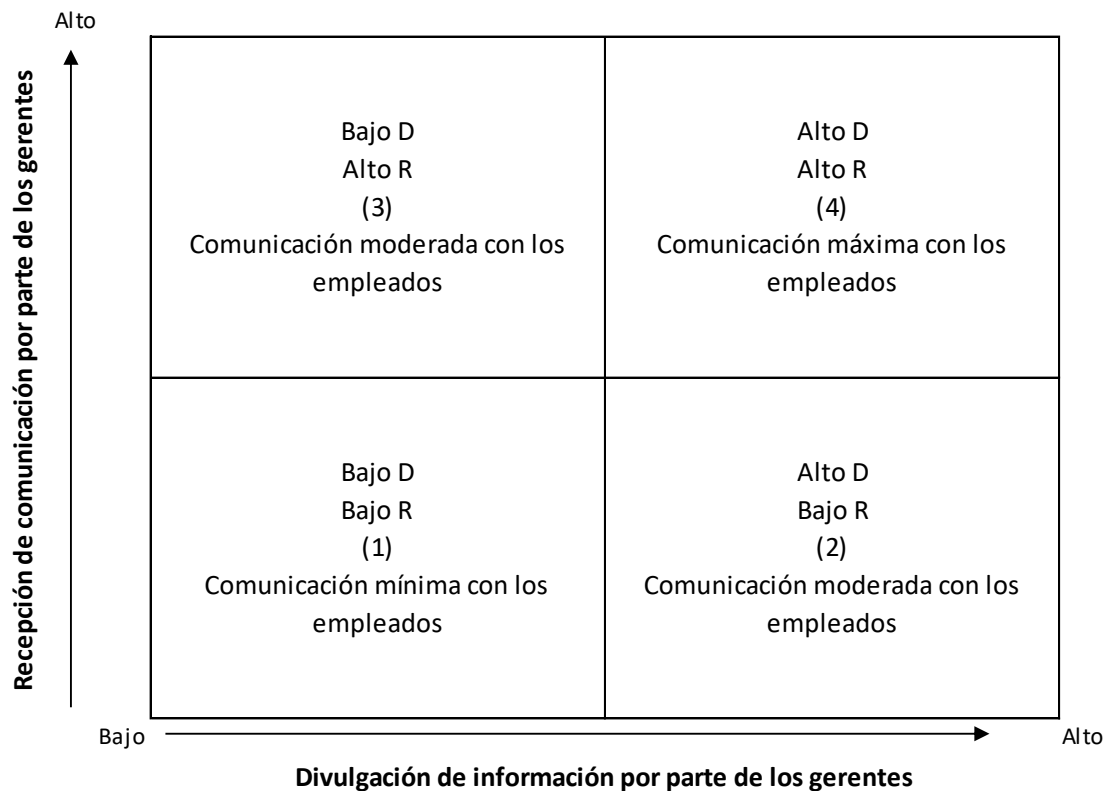
Dentro de los públicos internos en una organización, se encuentran los directivos y los colaboradores que dependen de ellos.

Como expresan Maria Luisa Muriel y Gilda Rota citada por Irene Trelles Rodriguez (2009) el sistema de comunicación interna cumple la función de sensor del ambiente institucional para los líderes ya que les comunica los problemas ambientales que pueden generar dificultades en la armonización de intereses. Dicho ambiente se encuentra determinado en gran parte por el comportamiento de los propios líderes, quienes a su vez son producto de la concepción que ellos tienen sobre la importancia y el rol de los empleados para el logro de los objetivos organizacionales. (pág. 135). Respecto a la función que cumple la comunicación interna con los miembros que dependen de un líder, las autoras anteriormente citadas, afirman que las relaciones satisfactorias y el éxito de los líderes derivan directamente de dos dimensiones: la certidumbre y el apoyo. La dimensión de certidumbre se refiere a la disponibilidad de información que necesitan los colaboradores para enfrentar las situaciones que se les presenten, y poder satisfacer sus necesidades respecto del trabajo. La dimensión de apoyo se refiere a sentirse un componente valioso para la organización y satisfacer sus propias necesidades. Tanto para la función que cumple la comunicación interna hacia los líderes como para los colaboradores que dependen de ellos, el dialogo, feedback, las actividades de comunicación, y el grado de fluidez comunicacional que mantengan, son cruciales para cubrir sus necesidades mutuas, generar relaciones interpersonales satisfactorias y cumplir con los objetivos organizacionales.

Matriz de comunicación administrativa

La matriz de comunicación administrativa es una herramienta que permite identificar el nivel de comunicación tanto descendente como ascendente que mantiene un líder con las personas que se encuentran a su cargo.

Combinando los flujos de comunicación vertical ascendente y descendente, se puede obtener una matriz de comunicación de los líderes con sus equipos de trabajo. Mosley, Megginson, & Pietri (2005) definen que la comunicación de un líder con los miembros de su equipo consiste en divulgar información (comunicación descendente) y en recibir información de parte de ellos (comunicación ascendente) (pág.162).



Los autores anteriormente citados establecen, “un supervisor puede situarse a un nivel alto como divulgador de información y a un nivel alto como receptor de información (cuadro 4), alto en un nivel pero no en el otro (cuadros 2 y 3) y a un nivel bajo en ambos aspectos (cuadro 1)” (pág. 162).

Un líder que se ubica como divulgador de información de nivel alto, suele transmitir sus expectativas y el resultado de desempeño que espera de sus colaboradores, informa continuamente sobre el contexto y la realidad de la organización. En contrapartida, los líderes de nivel bajo en divulgación de información, comunican de una manera más cerrada y con menor frecuencia.

Respecto al nivel de recepción de información, un líder de nivel alto, es accesible para recibir consultas y fomenta la retroalimentación de los empleados, se interesan por conocer las inquietudes y necesidades de sus colaboradores. En contrapartida, los líderes de nivel bajo son menos accesibles para atender las demandas de los miembros de sus equipos.

Johari Windows

Desarrollaré este modelo porque permitirá identificar los diferentes estilos utilizados por los líderes para comunicarse con sus respectivos equipos y, su vez, detectar los puntos que pueden mejorar para aumentar la efectividad en su comunicación.

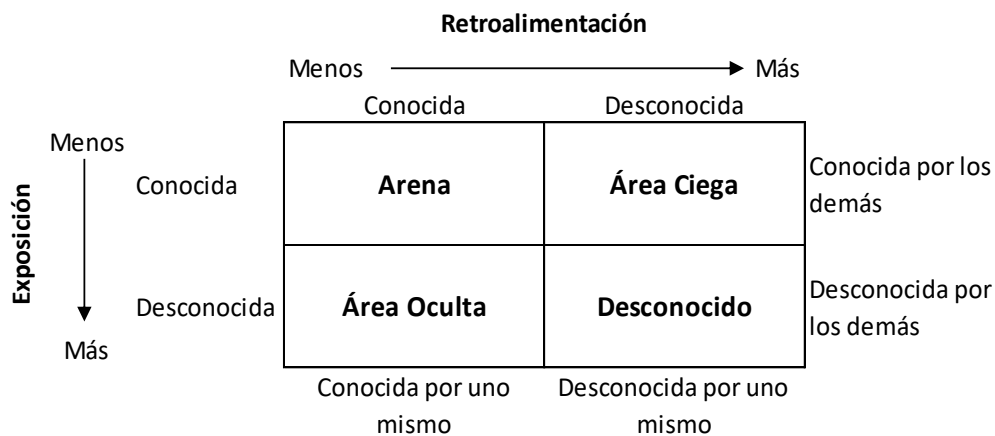
Según Dalton, Dawn G., & Watts (2006) “en nuestro interior hay información de la cual estamos conscientes, así como hábitos, actitudes y talentos de los cuales no estamos conscientes” (pág. 36), como fue expresado anteriormente, a través de la Ventana de Johari se pueden describir los estilos interpersonales y de comunicación que se utilizan para interactuar con otros individuos e identificar la eficacia de la comunicación interpersonal.

Gibson, M., & Donnelly (1996) afirman, “se identifican cuatro combinaciones o regiones de información conocida y desconocida por uno mismo y por los demás”. Dalton, Dawn G., & Watts (2006) explican cada una de ellas de esta manera:

1. **“Arena:** Contiene información que tenemos de nosotros y que otros también tienen. Esta hoja será más grande si uno ha comunicado bien sus pensamientos e ideas.
2. **Área oculta:** Contiene información de nosotros pero que no divulgamos.

3. **Área ciega:** Es la sección que representa lo que no sabemos de nosotros pero que otros sí saben (...) el tamaño de esta hoja de la ventana, indica si alguien está dispuesto a escuchar las opiniones ajenas sobre su conducta.
4. **Área desconocida:** Es la parte oculta o subconsciente de la personalidad. Contiene información que ni uno mismo ni los demás conocen”.

Según este modelo, el área ideal es Arena, Gibson, M., & Donnelly (2003) afirman “para que un intento de comunicación se encuentre en la región de la arena, las partes que participan deben compartir sentimientos, datos, suposiciones y habilidades. Como la arena es el área de entendimiento común, cuanto más grande se vuelve, más eficaz es la comunicación.



Según Gibson, M., & Donnelly (2006) existen 2 estrategias interpersonales que puede utilizar un individuo para mejorar su comunicación interpersonal:

1. **Exposición:** consiste en incrementar el área de arena disminuyendo el área oculta. Gibson, M., & Donnelly (2006) la define como “el proceso que utiliza el individuo para incrementar la información que tienen los demás” (pág.441).
2. **Retroalimentación:** esta estrategia consiste en reducir el punto ciego y aumentar el área arena. Según el autor, se puede utilizar la retroalimentación cuando una persona no conoce o no comprende y otros individuos que sí saben, pueden brindarla (pág.441).

Por lo tanto, como expresa Gibson, M., &Donnelly (2006), “la retroalimentación depende de la colaboración activa de los demás, mientras que la exposición requiere el comportamiento activo del comunicador y la escucha pasiva de los demás” (pág. 441).

En este sentido, los líderes de una organización constantemente se comunican con sus subordinados y con sus pares, por lo tanto, la manera en la que lo realizan, es determinante para desarrollar relaciones interpersonales eficaces, confiables y que aporten a los objetivos de la organización.

El autor anteriormente citado define según la teoría, que “los administradores que desean comunicarse en forma eficaz pueden utilizar tanto la exposición como la retroalimentación para agrandar la arena, es decir, el área de entendimiento común” (pág. 441).

Según esta teoría se pueden identificar cuatro estilos administrativos según la capacidad y disposición de los líderes para utilizar la retroalimentación y exposición:

1. **Tipo A:** Administradores que son líderes autocráticos generalmente malos comunicadores.
2. **Tipo B:** Buscan establecer buenas relaciones con sus equipos, pero son ineficaces para comunicar.
3. **Tipo C:** Administradores que se interesan únicamente por sus ideas sin importar las del resto, por lo tanto, no son eficaces para comunicar.
4. **Tipo D:** Son los comunicadores interpersonales más eficaces, se sienten libres de expresar sus sentimientos y que el resto también los exprese (pág. 442).

Diagnóstico

Se llevará a cabo un estudio de campo descriptivo con enfoque mixto principalmente cualitativo.

Para realizar el análisis de diagnóstico, se distinguirán cuatro grupos:

- (1) **Directores:** son los líderes que forman parte del equipo directivo de la organización, está compuesto por **Director 1** (tiene a cargo las áreas: Administración, Recursos Humanos y Sustentabilidad); **Director 2** (tiene a cargo las áreas: Comercial y Servicios); **Director 3** (tiene a cargo el área Industrial)
- (2) **Gerentes:** son los mandos medios de todas las áreas y el jefe de Planta de la Sede Principal de Córdoba.
- (3) **Colaboradores de oficina:** incluirá a todos los colaboradores pertenecientes a las áreas Administración, Comercial, Servicios, Recursos Humanos, Industrial, Sustentabilidad exceptuando a los operadores de la planta de fabricación.
- (4) **Operarios:** incluirá a los colaboradores de nivel operativo del sector de la planta de fabricación de la Sede de Córdoba.

Se definirán como líderes tanto a los Directores como Gerentes de la organización

Los **instrumentos** y **muestra** que serán utilizados para llevarlo a cabo son:

- (a) Documentación de la organización y del área de Recursos Humanos incluyendo la encuesta anual de satisfacción.
- (b) Entrevistas a un director y cuatro gerentes de diferentes áreas. Ver en Anexo 1.
- (c) Encuestas a todos los gerentes de la organización. Ver en Anexo 2.
- (d) Encuestas a todos los colaboradores de nivel operativo de las áreas: Administración, Comercial, Servicios, Recursos Humanos, Industrial, Sustentabilidad. Ver en Anexo 2.

(e) Entrevistas a cinco operadores de la planta de fabricación (área Industrial).

Ver en Anexo 1.

Cabe aclarar que, para el último caso, se definió realizar **entrevistas** en lugar de encuestas, a causa del **bajo nivel de escolaridad** de los colaboradores de la planta de fabricación, para facilitar su comprensión y obtener mayor riqueza en sus respuestas.

Descripción de la situación

Visión, Misión y Valores Culturales

A partir de la descripción realizada sobre la organización al comienzo de este proyecto y las entrevistas realizadas a los líderes de la organización (gerentes y director **ver Anexo 3**), se puede distinguir que Ablock SRL tal como expresa en su Visión, busca mejorar la calidad de vida de las personas. A partir de ello tiene definido una serie de valores que marcan fuertemente su cultura, estos son: “Nos apasiona lo que hacemos”, “Nos unen los desafíos”, “Nos moviliza el compromiso”, “Nos seduce la excelencia” y “Nos interesa la gente”. Teniendo en cuenta lo mencionado y los resultados de la recolección de datos, se puede observar lo siguiente:

En las entrevistas realizadas a los gerentes y operarios (**ver Anexo 3**), se detectó que, si bien todos conocen la Visión y Misión de la organización, y, en su mayoría se encuentran comprometidos con la misma, tanto los gerentes como colaboradores de nivel operativo, expresan que hay una parte de los integrantes que no está involucrado con los valores organizacionales.

Como se detalla a continuación, se observa que algunos gerentes, no transmiten en sus mensajes el compromiso o significado acordado con el directorio y acorde a la visión de la empresa, hay divergencia en los mensajes que transmiten a cada uno de sus equipos:

Entrevista 1 *“Hay que involucrarse más en las necesidades de tras fondo. No quiero ser taxativo no digo que así sea, digo que tiene que haber una mejor manera de*

García, Gisella Maricruz

hacerlo, porque veo una especie de insatisfacción digamos. Y volviendo a nuestra cultura de mejorar la calidad de vida de las personas es allí la gran falla de comunicación, hay que empezar escuchando desde los niveles más bajos.”

Entrevista 2 *“Bajar a tierra lo que se tiene como misión, visión. A veces caemos en el error de dar por obvias algunas cosas en idiomas distintos, es decir desde distintas miradas o personas”*

Entrevista 3 *“Se ve que varios gerentes no transmiten a sus equipos este compromiso, hay áreas que saben la importancia que tiene y le encuentran sentido y otras que no. La bajada de línea del directorio es muy clara, el líder tiene que hacer que las cosas sucedan, generalmente si uno quiere que las cosas ocurran, ocurren.”*

Entrevista 4 *“Yo te diría que la insatisfacción es por la divergencia de criterios en los gerentes es decir la empresa tiene una política puntual, una visión y cuando uno no le presta atención a eso, normalmente conduce equipos de trabajo fuera de esos lineamientos. Entonces, la empresa va a tener esos paradigmas, quien está conduciendo no los está teniendo en cuenta y naturalmente va a generar fricciones en la gente. Entonces, el punto crítico te diría que es la divergencia de criterio de los mandos medios.”*

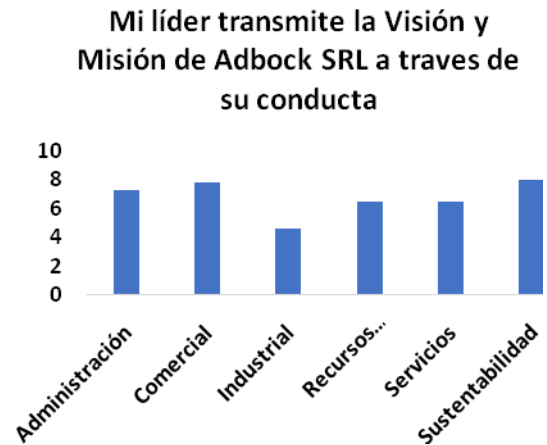
Entrevista 5 *“Desde los mandos medios es muy importante tener una claridad en la comunicación tal que a todos les llegue lo mismo de la misma manera y que haya una alineación en lo que esta persona baje hacia la gente, eso es lo considero que tenemos que trabajar porque han surgido algunas diferencias, contradicciones en la forma de comunicar lo que fue acordado previamente.”*

Como se detalló en el marco teórico, según Schein los líderes pueden transmitir sus presunciones a través de acciones conscientes y deliberadas, pero por otra parte hay acciones que son inconscientes y pueden realizarse de manera involuntaria, es decir, que el mismo líder puede transmitir mensajes contradictorios u opuestos entre sí (pág. 223), siendo de suma importancia que las diferencias en los mensajes sean detectadas y atendidas por ellos mismos para evitar incongruencias entre el significado que transmiten a sus equipos y el esperado por la organización (acorde a la visión del negocio).

Más adelante se detallará la valoración de los **colaboradores de oficina** a sus gerentes en diferentes dimensiones de comunicación. En lo que respecta a la dimensión *“Mi líder transmite la Visión y Misión de Adbock SRL a través de su conducta”*, los subordinados calificaron a sus jefes en promedio con 6,78 en una

escala del 1 al 10, lo cual demuestra la necesidad de trabajar este aspecto en los gerentes.

Area	Mi líder transmite la Visión y Misión de Adbock SRL a través de su conducta
Administración	7,25
Comercial	7,83
Industrial	4,60
Recursos Humanos	6,50
Servicios	6,50
Sustentabilidad	8,00
Total general	6,78



Respecto a los **operarios**, expresan tener conocimiento de la Visión, se la transmiten en las capacitaciones que realizan (cada 15 días aproximadamente) y también afirman que la pueden visualizar en el tablero/cartelera de anuncios de la planta de fabricación (entrevistas 6, 7, 8, 9 y 10).

Medios de comunicación

Luego de realizar las entrevistas y encuestas, se detectó que los medios de comunicación utilizados en la organización son diversos.

Tal como se definió según Fernandez Collado(1999)en el marco teórico, se concibe al medio no sólo como un aparato físico, que transporta energía, sino que **incluye a todas las actividades que se desarrollan a través de él para hacer llegar al receptor uno o varios mensajes** (pág. 247).Ante esta definición se detectó que en la organización utilizan los siguientes medios de comunicación:

comunicación interna tendiente a mejorar el liderazgo de los mandos medios y directivos de la empresa Ablock SRL”

Medio / Canal de comunicación	¿Utiliza el siguiente medio de comunicación?		
	Directores y gerentes	Colaboradores de oficina	Operarios
(a) Teléfono.	Si	Si	Si
(b) Teléfono abierto (para comentarios y opiniones de empleados).	No	No	No
(c) Telegrama.	No	No	No
(d) Correo Electrónico.	Si	Si	No
(e) Teleconferencia.	No	No	No
(f) Exhibiciones audiovisuales.	Si	No	No
(g) Videos y películas.	Si	Si	No
(h) Memoranda e instrucciones por escrito.	Si	Si	Si
(i) Cartas de diversos formatos.	Si	Si	Si
(j) Invitaciones a eventos formales o sociales.	Si	Si	Si
(k) Buzón de opiniones para los empleados y trabajadores.	No	No	No
(l) Tableros de noticias y avisos (manuales y electrónicos).	Si	Si	Si
(m) Reportes escritos (por ejemplo, reportes de ventas, reportes anuales sobre los estados financieros de las empresas, reportes de una actividad laboral, etc)	Si	Si	No
(n) Manuales (de inducción al personal, de seguridad, de bienvenida a la empresa, de planeación, etc)	Si	Si	Si
(o) Boletines informativos dirigidos a toda la organización o a segmentos de ella (gerentes, trabajadores, supervisores, etc.)	No	No	No
(p) Revistas y periódicos internos.	Si	Si	No
(q) Circulares y panfletos.	Si	Si	Si
(r) Instructivos y folletos internos, así como otros documentos informativos (por ejemplo declaraciones de políticas o valores corporativos y mensajes de las personas que ocupan los más altos niveles en la organización).	Si	Si	Si
(s) Entrevistas formales (de contratación, para resolver un conflicto, motivar a un trabajador, tomar una decisión, etc).	Si	Si	No
(t) Entrevistas informales.	Si	Si	No
(u) Reuniones o juntas administrativas de trabajo, capacitación o integración.	Si	Si	Si
(v) Reuniones informales planeadas (desayunos, almuerzos, etc)	No	No	No
(w) Contactos formales.	No	No	No
(x) Contactos informales y reuniones casuales.	Si	Si	Si
(y) Posters y toda clase de desplegados gráficos.	Si	Si	Si
(z) Mensajes enviados en cheques, artículos promocionales y obsequios.	Si	Si	Si

García, Gisella Maricruz

comunicación interna tendiente a mejorar el liderazgo de los mandos medios y directivos de la empresa Ablock SRL”

(aa) Red informal por donde se propagan rumores e información extra oficial.	Si	Si	Si
(bb) Comidas, fiestas y eventos culturales o sociales a nivel de toda la organización o grupos de ella.	Si	Si	Si
(cc) Recorridos por instalaciones de la empresa.	Si	Si	Si
(dd) Investigaciones sobre el clima organizacional, auditorías de comunicación y encuestas de actitudes.	Si	Si	Si
(ee) Publicidad de los productos o servicios que ofrece la empresa a través de folletos, publicaciones, etc.	Si	Si	No
(ff) Artículos promocionales con mensajes inscritos (llaveros, destapadores, bolígrafos, lápices, etc.)	Si	Si	No

Además de los medios clasificados, los **directores, gerentes y colaboradores de oficinas** también utilizan **WhatsApp, Sistema Presea** (Service de intranet) y **Skype**. Con frecuencia ante la aparición de un problema puntual, utilizan un medio denominado **Círculos de calidad** para resolver el inconveniente (entrevistas 1, 3, 4 y 5). Este medio consiste en conformar un grupo interdepartamental y de diferentes niveles jerárquicos con personas que se encuentran afectadas o involucradas en el problema a resolver. Como consecuencia se conforman grupos por WhatsApp que suelen permanecer fijos para consultas internas.

Una práctica muy frecuente en Ablock SRL es redactar una **minuta por mail o Skype** al finalizar una reunión, con el objetivo de formalizar todos los temas tratados, acuerdos realizados y tareas pendientes (entrevistas 1 y 4).

Respecto a los **operarios** el medio de comunicación más utilizado es el **teléfono**. Se detectó que sólo tres personas cuentan con un celular corporativo y ante la necesidad de una llamada, los operadores deben solicitar el teléfono celular al responsable del mismo. Cuentan con dos celulares en su sector de trabajo (planta de fabricación) y otro celular saliendo de las instalaciones, en la portería (entrevistas 6,7, 8, 9 y 10).

En relación a la comunicación directa entre los **directores** y los **colaboradores de nivel operativo** tanto de oficina como los operarios, se detectó que cuentan con un medio formal denominado **revisión por dirección**. Se trata de una

instancia previa a una auditoria, en la cual un Director, comparte un feedback con el personal sobre los procesos, únicamente participan los responsables de cada parte del proceso de manera directa (entrevista 5).

Algunas áreas como Administración y Recursos Humanos gestionan un tablero de control / medición para comunicar los objetivos y evaluar los avances en las reuniones de equipo (entrevista 1 y 4).

A nivel general, Ablock SRL, realiza **eventos sociales e institucionales** como por ejemplo, evento por el día del trabajador, celebración del aniversario de la empresa, fiesta de fin de año. En estas actividades se aprovecha para comunicar la política de la empresa, la Visión, Misión, hacia dónde se dirigen y cuál es el estado actual de la organización. Además de lo mencionado, en algunos eventos se realizan reconocimientos por antigüedad, asistencia, cumplimiento de los objetivos, con el fin de comunicar lo que la organización valora de sus colaboradores.

En Ablock SRL, cuentan también con herramientas formales de Recursos Humanos para comunicar los resultados de desempeño y abrir un espacio de diálogo entre los gerentes con sus equipos, estas son: **Evaluaciones de Rendimiento Laboral** (ante cada nuevo ingreso para evaluar el desempeño y adecuación del perfil del colaborador en el periodo de prueba), la **Medición de Puesto** (mensual), la **Evaluación de desempeño** (semestral) y, por último, una **Encuesta Anual de Satisfacción** (entrevistas de la 1, 2, 3, 4 y 5).

Flujos de comunicación descendentes, ascendentes, horizontales y diagonales de la organización

Luego de relevar la información se identificaron los siguientes flujos de comunicación:

Descendente:

Como fue descripto en el marco teórico, Chiavenato (2004) los clasifica: (a) Implementación de objetivos y estrategias; (b) Instrucciones de trabajo y su

lógica; (c) Prácticas y procedimientos; (d) Retroalimentación del desempeño; (e) Adoctrinamiento.

Para los **colaboradores de oficina**, la organización cuenta con documentos y procedimientos formales que aplican desde el ingreso de un nuevo colaborador a través de los cuales se genera un flujo descendente:

“Evaluación de Rendimiento Laboral”, en él define los resultados esperados para la persona durante los 3 meses de prueba y desde su ingreso se le comunica al empleado (entrevista 3 y 5).

“Perfil de puesto”, en ellos se define los objetivos que debe cumplir el colaborador que ocupe la posición (entrevista 1, 3 y 4).

Instancias de revisión de objetivos, “Medición de puesto” (mensual) y “Evaluación de desempeño” (semestral). Para realizarlas, los gerentes coordinan una reunión individual con cada colaborador de su equipo abriendo un espacio de intercambio, retroalimentación y comunicación del avance o incumplimiento de los objetivos e instrucciones para mejorar los resultados (entrevista 1, 2, 3, 4 y 5).

“Reglamento de la organización”, en él se encuentra definidas las políticas de la organización y procedimientos. Se detalla el sistema de calidad, seguridad y salud ocupacional, manejo de maquinarias, responsabilidad social empresaria, cómo manejar los accidentes, la relación con la ART, ingreso, cómo marcar la tarjeta, salidas temporales, ausencias y llegadas tarde (entrevista 3 y 5).

Reuniones semanales entre el **equipo directivo** con los **gerentes**, son realizadas los jueves de cada semana. Un director de la organización es el responsable de dirigir esta reunión, él reporta las novedades a todos los gerentes de la organización, pauta los lineamientos que deben cumplir en la semana, informa las novedades de la organización y solicita a los gerentes que presenten el estado de cada área.

Reuniones semanales de los **gerentes** con sus equipos (colaboradores de oficina), cada gerente coordina una reunión grupal con sus subordinados para transmitir la información desplegada en la reunión que tuvieron con el equipo

directivo. El día de la semana para realizar la reunión la coordina cada gerente con su equipo, no está establecido un día fijo para realizarla (entrevista 1, 2, 3, 4, y 5).

Como resultado de las encuestas realizadas a los colaboradores de oficina, se puede observar lo siguiente:

Pregunta: ¿Cómo te enteras de las novedades de la organización? Marca todas las opciones que consideres				
Área	Flujos Descendentes Formales		Flujos Informales	
	Reuniones que organiza mi supervisor para informarme.	Comunicaciones de Recursos Humanos.	Comentarios de integrantes de otras áreas.	Comentarios de mis compañeros.
Administración	4	1		
Comercial	6	4		
Industrial	1	2	2	3
Recursos Humanos	2	2		
Sustentabilidad	1	1		
Servicios	1	2		
Total general	15	12	2	3
Porcentaje de empleados sobre el total	75%	60%	10%	15%

De los 20 colaboradores encuestados, el 75% afirma enterarse de las novedades a través de reuniones con su gerente y el 60% a través de comunicaciones del área de Recursos Humanos. No obstante, dentro del área industrial, el 10% afirma enterarse por comentarios de integrantes de otras áreas y el 15% por comentarios de sus compañeros.

Respecto a los **operarios**, realizan reuniones de revisión en las cuales su supervisor les comunica el cumplimiento de objetivos en función del registro de producción. Cuentan con un formulario que completan diariamente (cada uno de ellos) al finalizar la jornada de trabajo. Las reuniones de revisión suelen realizarse ante paradas de planta, las cuales suelen notificarse por el supervisor de manera improvisada, días antes de realizarse, sin comunicar en profundidad los motivos por los cuales no se está realizando producción. Los resultados de producción a su vez, se informan en la Cartelera de la planta de fabricación. Sumado a lo anterior, de manera informal el Jefe de planta

(supervisor) suele encontrarse con los operarios para recordarles los objetivos y tareas que deben cumplir, sin una periodicidad definida (entrevistas 6, 7, 8, 9 y 10).

Ascendente:

Como se expresó y define Chiavenato (2004) se clasifican en: (a) Problemas y excepciones; (b) Sugerencias para mejorar; (c) Informes de desempeño; (d) Quejas y reclamaciones; (e) Información contable o financiera.

El **equipo directivo** obtiene un feedback de los **gerentes** en la reunión semanal que realizan los jueves, en ella se presenta el estado actual de cada área, los problemas, sugerencias para mejorar y también indicadores de la situación financiera, económica entre otros.

Como se mencionó anteriormente, los **directores** por el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa, realizan dos auditorías internas al año denominada “**Revisión por Dirección**”. En esta revisión, existe una fuerte interacción con los responsables de cada parte del proceso de manera directa y se detectan algunas necesidades y problemas que deben tratarse (entrevista 5).

Cuentan con instancias formales en las cuales los **gerentes** obtienen feedback de parte de sus equipos, estas son las “**Mediciones de Puesto**” y “**Evaluaciones de Desempeño**”. En las mismas, los colaboradores informan el estado de sus objetivos, inconvenientes o procesos que deben ser atendidos (entrevistas 1, 2, 3, 4, y 5).

De manera informal en la gestión cotidiana, surgen varios espacios de diálogo y consultas de parte de los colaboradores operativos con sus gerentes. A nivel cultural, se busca flexibilidad de parte de los gerentes para atender a las demandas de sus equipos de trabajo, no obstante, la organización está procurando sistematizar estos feedback de los equipos (entrevistas 1, 2 y 5).

Al igual que los gerentes con sus equipos, los **directores** están predispuestos a recibir consultas de los colaboradores de **niveles operativos**. Sin embargo, se trata de respetar la cadena de mando y no pasar por alto a los mandos

medios en estas consultas (entrevistas 3 y 5). No obstante, no cuentan con un canal ascendente formal abierto a todos para recibir consultas directas del **nivel operativo** hacia el **equipo directivo**.

Por último, cuentan con “Círculos de Calidad” que se organizan ante algún problema puntual que debe resolverse, se conforma por colaboradores de diferentes niveles jerárquicos que estén involucrados con el tema a tratar. En estos círculos se obtiene un feedback directo de los integrantes del grupo conociendo de esta manera las causas del inconveniente a tratar (entrevistas 1, 3, 4 y 5).

Por parte de los **operarios**, cuentan con un documento formal, un “Formulario” en el cual los operadores deben registrar la producción realizada diariamente. Este formulario una vez completado, es recolectado y por el Jefe de planta quien lo registra en un sistema digital llamado Presea.

Ante problemas suelen llamar por teléfono a su supervisor inmediatamente para notificarle, cuentan con la posibilidad de aportar ideas a su jerarquía para proponer nuevas formas de trabajo (entrevistas 6, 7, 8, 9 y 10).

A nivel general, en la organización cuentan con una “**Encuesta de satisfacción anual**” nominativa (figuran los nombres de cada encuestado) en la cual se evalúan ciertos indicadores que afectan la motivación de los miembros de la organización, entre ellos se miden aspectos relacionados a: Sistema de Gestión de Calidad, Satisfacción con la empresa, con el puesto de trabajo y con la comunicación. Una vez obtenidos los resultados, el área de Recursos Humanos elabora un informe tabulado que presenta a los gerentes y directores. Estos resultados son considerados como el principal feedback de toda la organización para detectar los aspectos más críticos que deben mejorar (entrevista 3 y 5).

Horizontal

Como indiqué anteriormente, según se clasifica en: (a) Solución de problemas en el interior de un departamento; (b) Coordinación entre departamentos; (c) Asesoría del staff a los departamentos de línea.

Partiendo de los resultados de la encuesta anual de satisfacción que realizan en la organización, se detectó un alto grado de insatisfacción en la comunicación entre áreas.

Como ya se estableció anteriormente, un representante de equipo directivo realiza una reunión semanal con los gerentes de todas las áreas. Esta reunión para los mandos medios, cumple la función de un flujo horizontal entre ellos ya que allí tratan temas de cada una de las áreas logrando mayor coordinación entre ellas. Se comunican indicadores que muestran si hay problemas o incongruencias entre las áreas (entrevistas 1, 2, 3, 4 y 5).

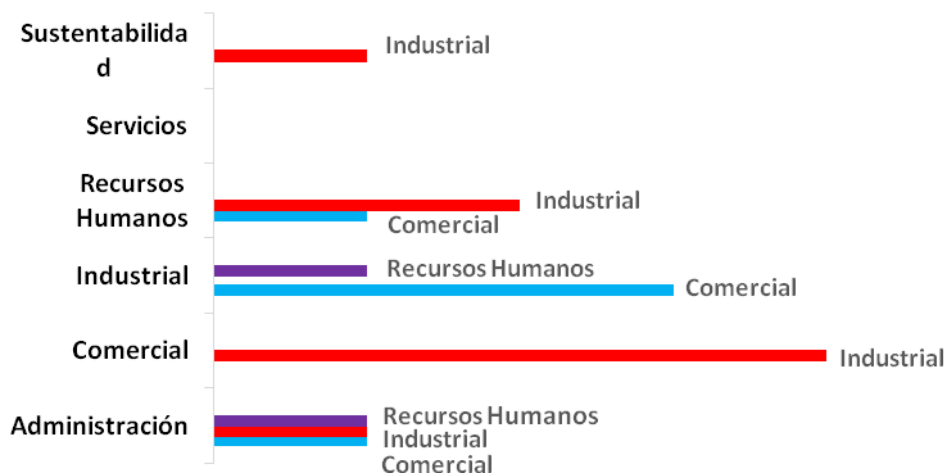
Se detectó que existen diferencias en los mensajes que transmiten los directores a los distintos sectores sobre los objetivos a cumplir, generando algunas contradicciones entre los gerentes (entrevista 1 y 4).

Como fue descrito en los medios de comunicación, los “Círculos de calidad” actúan como un flujo horizontal para solucionar problemas puntuales entre miembros de diferentes sectores. Únicamente participan colaboradores afectados al problema a resolver, por este motivo suele repetirse con frecuencia la participación de las mismas personas, quitando la posibilidad a otros colaboradores de formar parte de estos grupos (entrevistas 1, 3, 4 y 5).

Como resultado de las encuestas a los **colaboradores de oficina**, se observa que el área Industrial es el sector que mayor dificultad presenta para comunicarse con el resto de las áreas, en segundo lugar, se encuentra el área comercial y por último el área de Recursos Humanos:

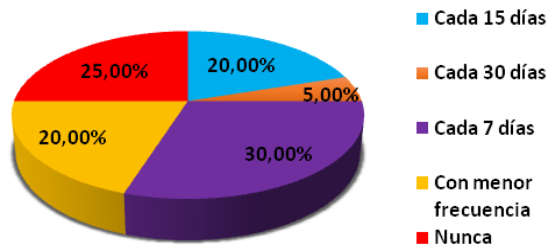
¿Tenes dificultades para comunicarte con algún sector de la empresa en especial? (marca una opción)						
Área consultada	Área con la que tienen dificultad para comunicarse					
	Administración	Comercial	Industrial	Recursos Humanos	Servicios	Sustentabilidad
Administración	0	1	1	1	0	0
Comercial	0	0	4	0	0	0
Industrial	0	3	0	1	0	0
Recursos Humanos	0	1	2	0	0	0
Servicios	0	0	0	0	0	0
Sustentabilidad	0	0	1	0	0	0
Total general	0	5	8	2	0	0

Dificultad de comunicacion entre áreas



Respecto a la frecuencia de reuniones o encuentros formales entre colaboradores de diferentes áreas, dio un resultado variado. Se puede observar que no existe una periodicidad establecida y, dentro del mismo equipo, la respuesta de la frecuencia de este tipo de encuentros es diversa:

Frecuencia de Reunión con miembros de otros Sectores

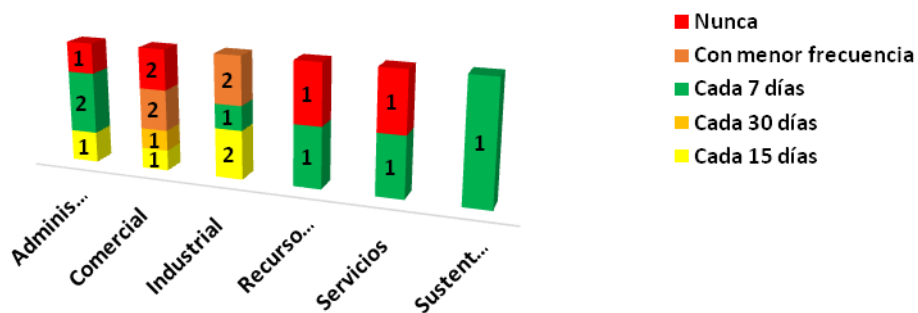


Frecuencia	Reunión con miembros de otros sectores
Cada 15 días	20,00%
Cada 30 días	5,00%
Cada 7 días	30,00%
Con menor frecuencia	20,00%
Nunca	25,00%
Total general	100,00%

Discriminando dicha frecuencia por área, se observa con claridad la variedad de respuesta dentro de cada sector:

Frecuencia de Reunión con miembros de otros sectores					
Área	Cada 15 días	Cada 30 días	Cada 7 días	Con menor frecuencia	Nunca
Administración	1	0	2	0	1
Comercial	1	1	0	2	2
Industrial	2	0	1	2	0
Recursos Humanos	0	0	1	0	1
Servicios	0	0	1	0	1
Sustentabilidad	0	0	1	0	0
Total general	4	1	6	4	5

Frecuencia de reuniones con miembros de otros sectores (total por área)



Respecto a los **operarios**, no cuentan con un flujo formal de comunicación horizontal. En algunas entrevistas se detectó que se presentan rumores entre compañeros sobre aspectos relacionados al pago de horas extras (entrevistas 6, 7 y 9).

Diagonal:

Este flujo surge cuando **directores** contactan a **gerentes** que no reportan a ellos y suele generar contratiempos y contradicciones entre las solicitudes del jefe directo del colaborador y el director responsable de otro sector. Esto sucede a menudo y genera cierta tensión en los colaboradores afectados (entrevistas 1 y 2).

Comunicación entre directores y/o gerentes con sus equipos de trabajo.

En esta sección se analizarán dos aspectos, por un lado, se evaluarán algunas dimensiones de comunicación que permitirán identificar las habilidades comunicativas que deben mejorar los gerentes y, por otro lado, se definirá la frecuencia y nivel de comunicación vertical entre directores y/o gerentes, con sus equipos. En rojo se resaltarán competencias más críticas que deben mejorar.

Luego de presentar estos datos, armaré la “Matriz de comunicación administrativa” de Ablock SRL.

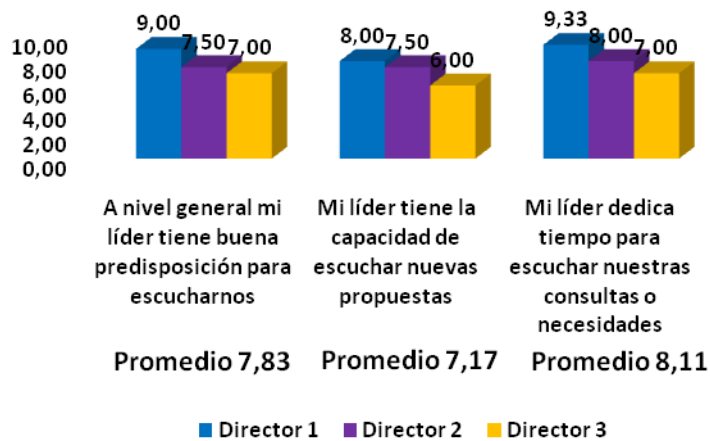
Dimensiones comunicativas de los directores

(a) Dimensión “Escucha”

El resultado de las encuestas a los gerentes brinda una valoración positiva respecto a la escucha que le brindan sus superiores, excepto para el director 3 en la categoría “capacidad de escuchar nuevas propuestas”:

Dimensión escucha (directores)			
Líder	A nivel general mi líder tiene buena predisposición para escucharnos	Mi líder tiene la capacidad de escuchar nuevas propuestas	Mi líder dedica tiempo para escuchar nuestras consultas o necesidades
Director 1	9,00	8,00	9,33
Director 2	7,50	7,50	8,00
Director 3	7,00	6,00	7,00
Promedio	7,83	7,17	8,11

Valoración de dimensión "Escucha" (directores)

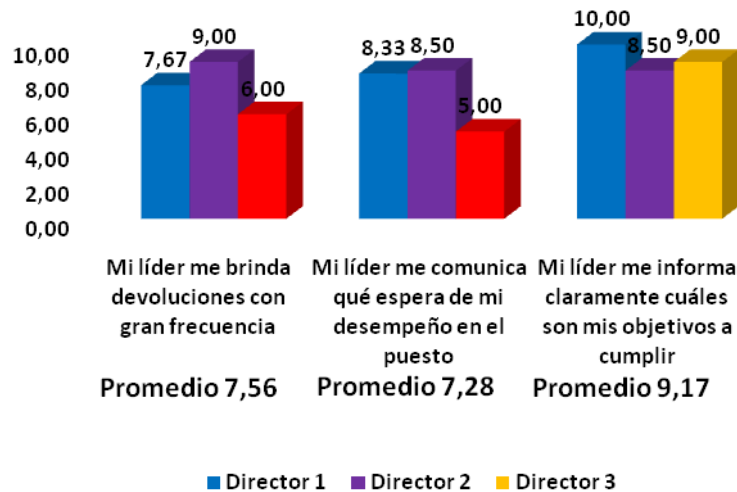


(b) Dimensión “Feedback”

Sobre esta dimensión se visualiza que, si bien en general el resultado es positivo, para el “director 3” el resultado fue más bajo que la media por lo cual este aspecto debería ser reforzado en su liderazgo.

Dimensión Feedback			
Líder	Mi líder me brinda devoluciones con gran frecuencia	Mi líder me comunica qué espera de mi desempeño en el puesto	Mi líder me informa claramente cuáles son mis objetivos a cumplir
Director 1	7,67	8,33	10,00
Director 2	9,00	8,50	8,50
Director 3	6,00	5,00	9,00
Promedio	7,56	7,28	9,17

Valoración de dimensión "Feedback" (directores)

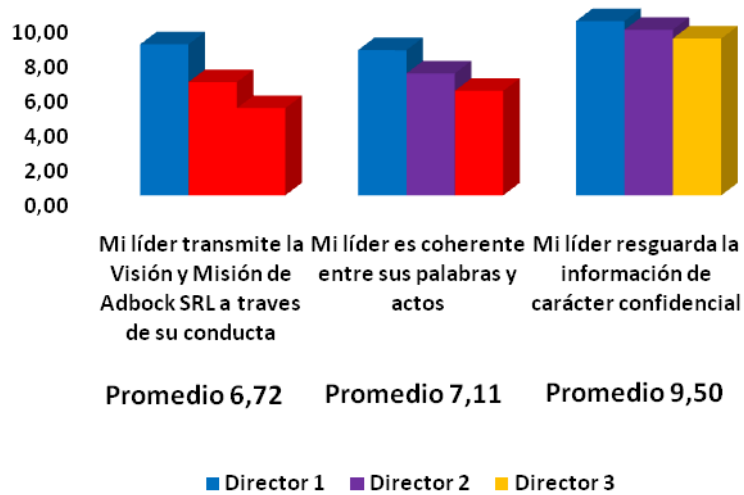


(c) Dimensión “Credibilidad”

Sobre la credibilidad, el resultado sobre la coherencia del mensaje que transmite en relación a la Visión y Misión y/o sus actos fueron bajas para el director 2 y 3.

Dimensión Credibilidad			
Líder	Mi líder transmite la Visión y Misión de Adbock SRL a través de su conducta	Mi líder es coherente entre sus palabras y actos	Mi líder resguarda la información de carácter confidencial
Director 1	8,67	8,33	10,00
Director 2	6,50	7,00	9,50
Director 3	5,00	6,00	9,00
Promedio	6,72	7,11	9,50

Valoración dimensión "Credibilidad" (directores)

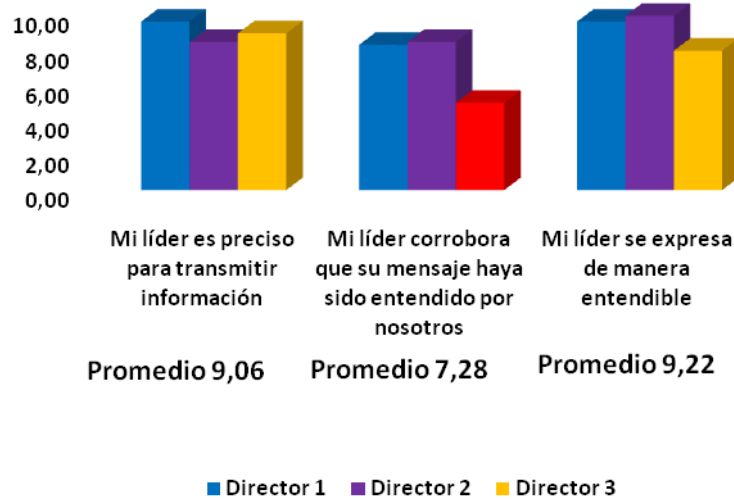


(a) Dimensión “Claridad”:

Se observan valoraciones positivas sobre esta dimensión excepto para la categoría “Mi líder corrobora que su mensaje haya sido entendido por nosotros” del director 3

Dimensión Claridad			
Líder	Mi líder es preciso para transmitir información	Mi líder corrobora que su mensaje haya sido entendido por nosotros	Mi líder se expresa de manera entendible
Director 1	9,67	8,33	9,67
Director 2	8,50	8,50	10,00
Director 3	9,00	5,00	8,00
Promedio	9,06	7,28	9,22

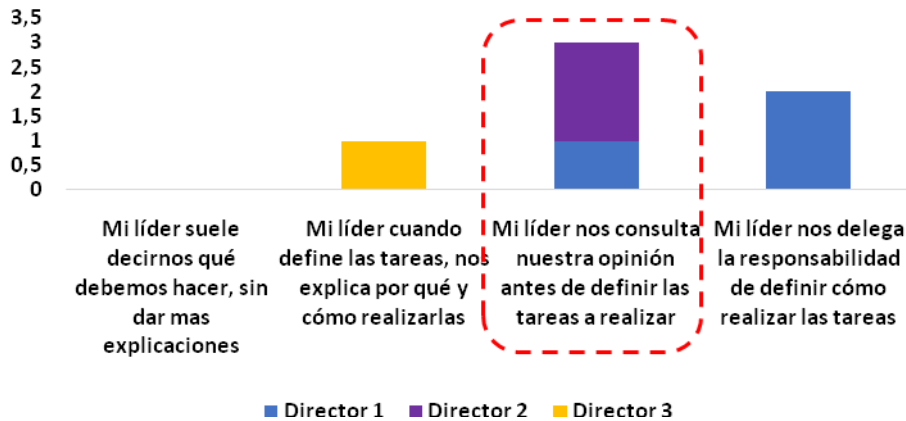
Valoración dimensión "Claridad" (directores)



(b) Dimensión “Estilo de comunicación”:

Líder	Mi líder suele decirnos qué debemos hacer, sin dar más explicaciones	Mi líder cuando define las tareas, nos explica por qué y cómo realizarlas	Mi líder nos consulta nuestra opinión antes de definir las tareas a realizar	Mi líder nos delega la responsabilidad de definir cómo realizar las tareas
Director 1			1	2
Director 2			2	
Director 3		1		
Total general		1	3	2

Valoración de dimensión "Estilo de comunicación" (directores)



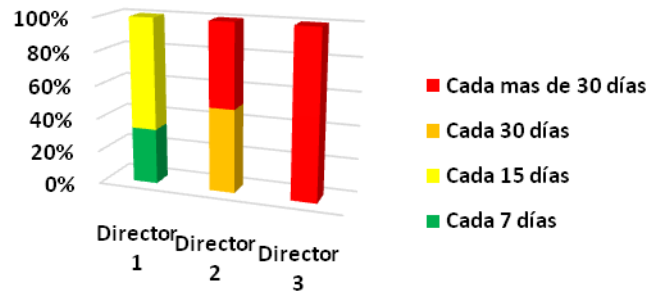
El estilo de comunicación que prevalece en el equipo directivo es de un liderazgo que antes de tomar una decisión, consulta a sus subordinados su parecer. No obstante, como se observa en el gráfico, el director 3 presenta un estilo más autoritario, encontrándose más alejado del estilo de delegación que busca la organización.

(c) Frecuencia de reuniones de los directores con los líderes:

Reunión individual:

Frecuencia de reunión individual con su supervisor (directores)				
Líder	7 días	15 días	30 días	Mas de 30 días
Director 1	1	2		
Director 2			1	1
Director 3				1
Total	1	2	1	2

Frecuencia de reunión individual con mi supervisor (Directores)



Se observa que el “director 1” mantiene una alta frecuencia de reuniones individuales con los gerentes que dependen de él. En cambio, el “director 2” y “director 3” mantienen una baja frecuencia de reuniones individuales con sus subordinados.

Reunión Grupal:

Como se aclaró a lo largo del proyecto, la **frecuencia de la reunión grupal** entre el directorio con los gerentes es **semanal** (cada jueves); uno de los directores participa en representación del equipo directivo.

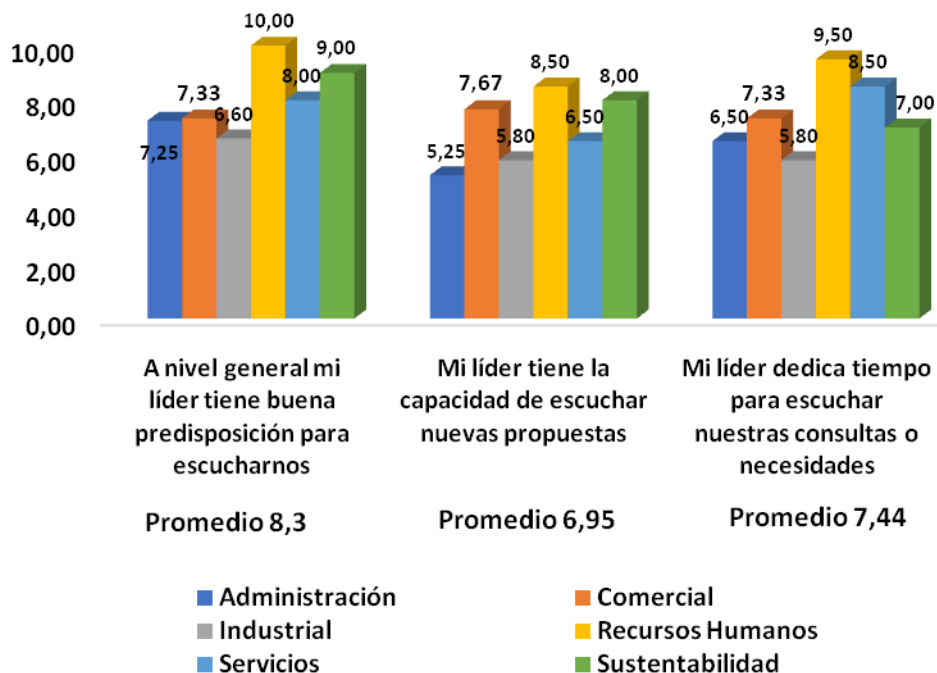
Dimensiones comunicativas de los gerentes

(a) Dimensión “Escucha”:

En esta dimensión, se resaltan tres gerentes pertenecientes a las áreas administración, industrial y servicios que deben mejorar este aspecto.

Dimensión escucha			
Líder	A nivel general mi líder tiene buena predisposición para escucharnos	Mi líder tiene la capacidad de escuchar nuevas propuestas	Mi líder dedica tiempo para escuchar nuestras consultas o necesidades
Administración	7,25	5,25	6,50
Comercial	7,33	7,67	7,33
Industrial	6,60	5,80	5,80
Recursos Humanos	10,00	8,50	9,50
Servicios	8,00	6,50	8,50
Sustentabilidad	9,00	8,00	7,00
Puntaje general	8,03	6,95	7,44

Valoración de la dimensión "Escucha" (líderes)



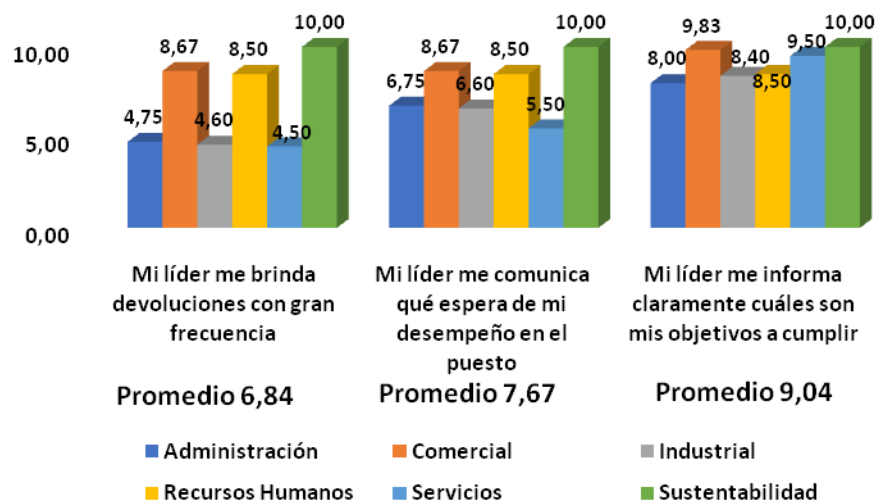
(b) Dimensión “Feedback”:

Se observa que respecto al feedback los colaboradores califican que sus gerentes les informan claramente los objetivos que deben cumplir, no obstante las valoraciones sobre el feedback de desempeño y la frecuencia de las devoluciones que reciben son más bajas.

Principalmente son tres gerentes quienes deben perfeccionar a estas categorías de feedback hacia sus equipos de trabajo:

Area	Mi líder me brinda devoluciones con gran frecuencia	Mi líder me comunica qué espera de mi desempeño en el puesto	Mi líder me informa claramente cuáles son mis objetivos a cumplir
Administración	4,75	6,75	8,00
Comercial	8,67	8,67	9,83
Industrial	4,60	6,60	8,40
Recursos Humanos	8,50	8,50	8,50
Servicios	4,50	5,50	9,50
Sustentabilidad	10,00	10,00	10,00
Total general	6,84	7,67	9,04

Valoración de la dimensión "Feedback" (líderes)



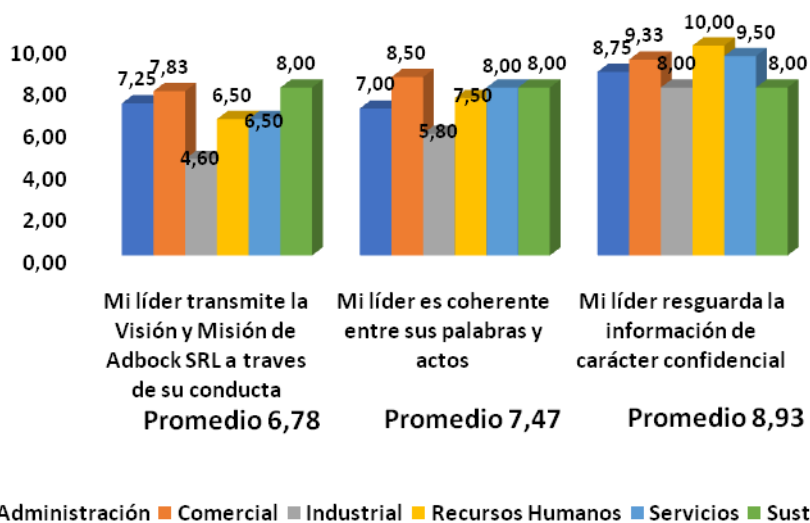
Por último, según las entrevistas realizadas a los **operarios** (entrevistas 6, 7, 8, 9 y 10) la frecuencia de encuentros con su supervisor (Jefe de planta) y la apertura para escucharlos o brindarles feedback es alta.

(c) Dimensión “Credibilidad”:

En esta dimensión se detecta que principalmente los gerentes del área industrial, Recursos Humanos y Servicios deben reforzar su credibilidad.

Dimensión Credibilidad			
Lider	Mi líder transmite la Visión y Misión de Adbock SRL a través de su conducta	Mi líder es coherente entre sus palabras y actos	Mi líder resguarda la información de carácter confidencial
Administración	7,25	7,00	8,75
Comercial	7,83	8,50	9,33
Industrial	4,60	5,80	8,00
Recursos Humanos	6,50	7,50	10,00
Servicios	6,50	8,00	9,50
Sustentabilidad	8,00	8,00	8,00
Total general	6,78	7,47	8,93

Valoración de la dimensión "Credibilidad"

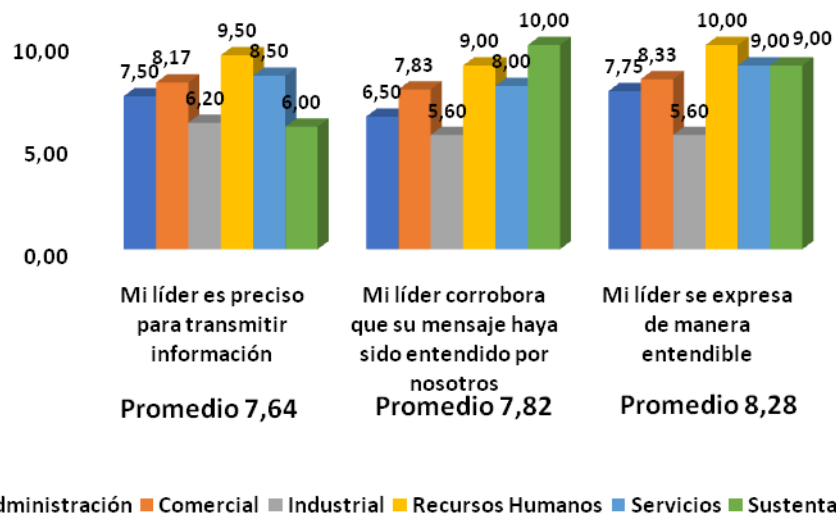


(d) Dimensión “Claridad”:

Como los casos anteriores, los marcados en rojo deben aumentar sus competencias en la claridad para comunicarse:

Dimensión Claridad			
Líder	Mi líder es preciso para transmitir información	Mi líder corrobora que su mensaje haya sido entendido por nosotros	Mi líder se expresa de manera entendible
Administración	7,50	6,50	7,75
Comercial	8,17	7,83	8,33
Industrial	6,20	5,60	5,60
Recursos Humanos	9,50	9,00	10,00
Servicios	8,50	8,00	9,00
Sustentabilidad	6,00	10,00	9,00
Total general	7,64	7,82	8,28

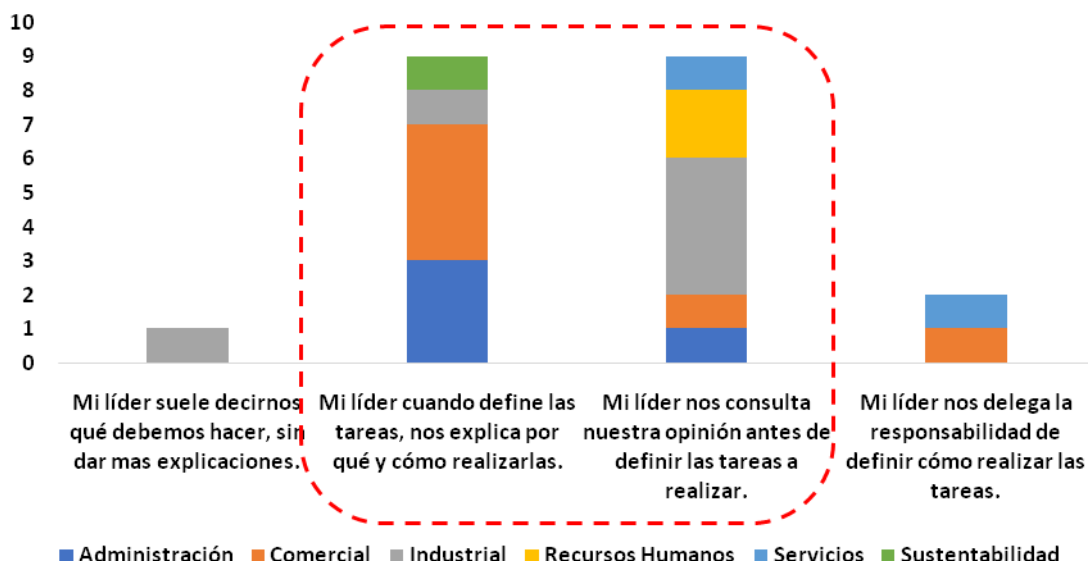
Valoración de la dimensión "Claridad"



(e) Dimensión “Estilo de comunicación”:

Dimensión Estilo de Comunicación				
Líder	Mi líder suele decirnos qué debemos hacer, sin dar mas explicaciones.	Mi líder cuando define las tareas, nos explica por qué y cómo realizarlas.	Mi líder nos consulta nuestra opinión antes de definir las tareas a realizar.	Mi líder nos delega la responsabilidad de definir cómo realizar las tareas.
Administración		3	1	
Comercial		4	1	1
Industrial	1	1	4	
Recursos Humanos			2	
Servicios			1	1
Sustentabilidad		1		

Valoración de dimensión "Estilo de comunicación"



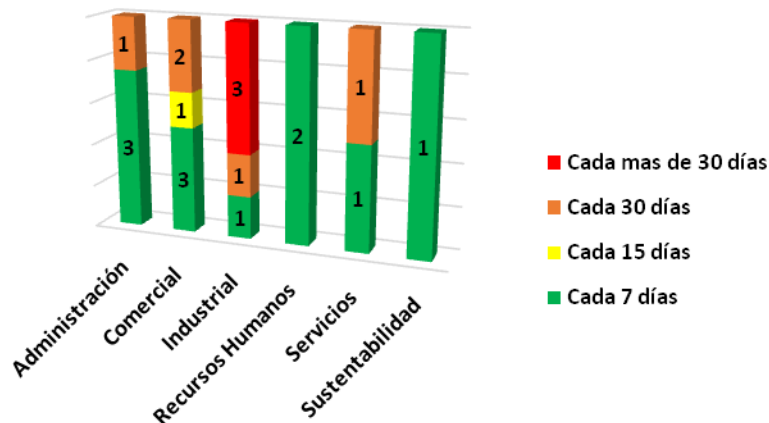
En el caso de los gerentes, los estilos de comunicación que prevalecen son de un liderazgo de en el cual el líder toma las decisiones y únicamente explica los motivos y cómo deben realizarlas y por otro lado se encuentra un estilo en el que el líder consulta a su equipo su parecer para definir las tareas a realizar.

(f) Frecuencia de reuniones de los líderes con los colaboradores de oficina:

Reunión individual:

Reunión individual con mi supervisor				
Área	Cada 7 días	Cada 15 días	Cada 30 días	Cada más de 30 días
Administración	3	0	1	0
Comercial	3	1	2	0
Industrial	1	0	1	3
Recursos Humanos	2	0	0	0
Servicios	1	0	1	0
Sustentabilidad	1	0	0	0
Total general	11	1	5	3

Frecuencia de reunión individual con mi supervisor

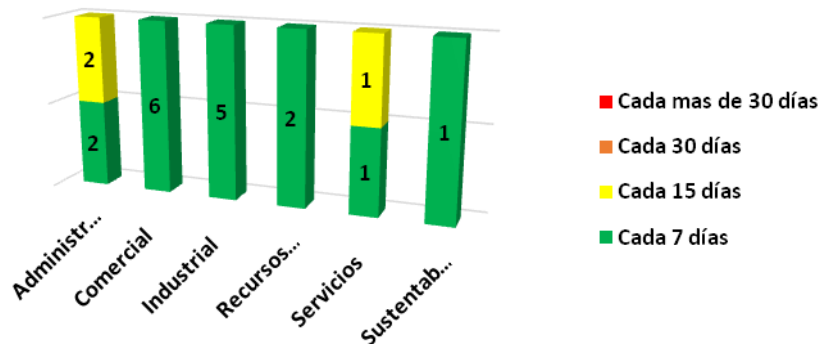


Se observa que dentro de una misma área existe divergencia sobre la frecuencia de reuniones que el gerente mantiene con sus subordinados. De este resultado también se puede determinar que no cuentan con una periodicidad establecida para este tipo de actividad de comunicación.

Reunión grupal:

Reunión de equipo con mi supervisor				
Área	Cada 7 días	Cada 15 días	Cada 30 días	Cada más de 30 días
Administración	2	2		0
Comercial	6	0	0	0
Industrial	5	0	0	0
Recursos Humanos	2	0	0	0
Servicios	1	1	0	0
Sustentabilidad	1	0	0	0
Total general	17	2	1	0

Frecuencia de reunión de equipo con mi supervisor



Como muestra el grafico, en su mayoría las reuniones grupales son semanales y en algunos casos, quincenales.

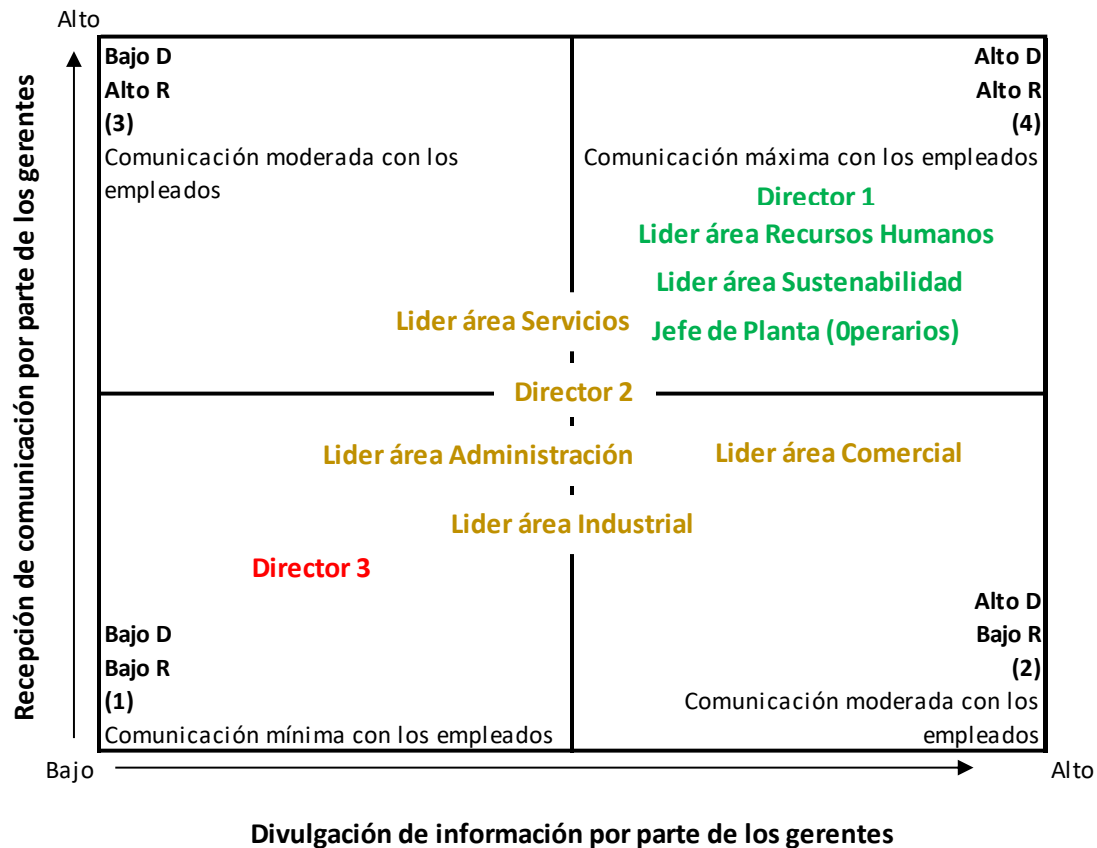
Matriz de comunicación administrativa de Ablock SRL

Con los datos presentados anteriormente, se puede determinar la matriz de comunicación de los directores y gerentes de la organización. Se tomaron como referencia las dimensiones frecuencia, feedback y escucha:

comunicación interna tendiente a mejorar el liderazgo de los mandos medios y directivos de la empresa Ablock SRL”

Líder	Tipo	Concepto	Valoración de encuesta	Resultado
Director 1:	Divulgador	Frecuencia reunión individual	Reuniones cada 7 o 15 días con sus dependientes	Alto
		Valoración de dimensión feedback	8,67	Alto
	Receptor	Valoración de dimensión escucha	8,78	Alto
Director 2:	Divulgador	Frecuencia reunión individual	Cada 30 días o con menor frecuencia	Bajo
		Valoración de dimensión feedback	8,67	Alto
	Receptor	Valoración de dimensión escucha	7,67	Moderado
Director 3:	Divulgador	Frecuencia reunión individual	Reuniones cada más de 30 días	Bajo
		Valoración de dimensión feedback	6,67	Bajo
	Receptor	Valoración de dimensión escucha	6,67	Bajo
Líder Administración:	Divulgador	Frecuencia reunión de equipo	Cada 7 y 15 días	Moderado
		Valoración de dimensión feedback	6,5	Bajo
	Divulgador / Receptor	Frecuencia reunión individual	Cada 7 días y cada 30 días	Moderado
	Receptor	Valoración de dimensión escucha	6,33	Bajo
Líder Comercial:	Divulgador	Frecuencia reunión de equipo	Cada 7 días	Alto
		Valoración de dimensión feedback	9,06	Alto
	Divulgador / Receptor	Frecuencia reunión individual	Cada 7, 15 y 30 días	Moderado
	Receptor	Valoración de dimensión escucha	7,44	Moderado
Líder Industrial:	Divulgador	Frecuencia reunión de equipo	Cada 7 días	Alto
		Valoración de dimensión feedback	6,53	Bajo
	Divulgador / Receptor	Frecuencia reunión individual	Cada 7, 30 y más de 30 días	Bajo
	Receptor	Valoración de dimensión escucha	6,07	Bajo
Líder Recursos Humanos:	Divulgador	Frecuencia reunión de equipo	Cada 7 días	Alto
		Valoración de dimensión feedback	8,5	Alto
	Divulgador / Receptor	Frecuencia reunión individual	Cada 7 días	Alto
	Receptor	Valoración de dimensión escucha	9,33	Alto
Líder Servicios:	Divulgador	Frecuencia reunión de equipo	Cada 7 y 15 días	Alto
		Valoración de dimensión feedback	6,5	Bajo
	Divulgador / Receptor	Frecuencia reunión individual	Cada 7 días y cada 30 días	Moderado
	Receptor	Valoración de dimensión escucha	7,67	Moderado
Líder Sustentabilidad:	Divulgador	Frecuencia reunión de equipo	Cada 7 días	Alto
		Valoración de dimensión feedback	10	Alto
	Divulgador / Receptor	Frecuencia reunión individual	Cada 7 días	Alto
	Receptor	Valoración de dimensión escucha	8	Alto

Como resultado, se obtuvo la siguiente matriz:



Se observa que sólo el director 1 y los gerentes de las áreas recursos humanos y sustentabilidad (reportan al director 1), mantienen una comunicación máxima con sus empleados. El “director 2 y resto de los gerentes, mantienen una comunicación moderada. Por último, el “director 3” obtuvo como resultado que mantiene una comunicación mínima con su subordinado.

Como se definió en el marco teórico según Petit (1984) el problema fundamental que presentan las organizaciones es el poder, por lo que la comunicación recíproca sólo podría desarrollarse en la medida que las estrategias de los actores lo permitan (pág. 52). Por lo tanto, ante los resultados de esta “Matriz de comunicación administrativa”, es fundamental implementar estrategias que favorezcan a aumentar el nivel de comunicación de los directores y líderes con sus equipos.

Retomando lo expuesto en el marco teórico en el desarrollo del modelo “Johari Windows”, Gibson, M., &Donnelly (2006) establece que “los administradores que desean comunicarse en forma eficaz pueden utilizar tanto la exposición como la retroalimentación para agrandar la arena, es decir, el área de entendimiento común” (pág. 441).

Conclusiones del diagnóstico

- 1) Considerando que los líderes son los principales comunicadores y reforzadores de la cultura organizacional, es muy importante resalta que se detectaron contradicciones e incoherencias entre los mensajes y/o compromiso que deben transmitir los líderes, respecto al mensaje final que comunican a sus equipos de trabajo. Desde la dirección se solicita coherencia y compromiso en los mensajes que deben comunicar los líderes, no obstante, con frecuencia no se cumple. Un ejemplo sobre este punto es la falta de compromiso a la hora de comunicar y motivar a los colaboradores para realizar las formaciones de sustentabilidad, lo cual forma parte de la construcción cultural actual en la organización. Además de lo descrito en lo que respecta a la cultura y liderazgo, el indicador con el que se evaluó este aspecto: “Mi líder transmite la Visión y Misión de Ablock SRL a través de su conducta” fue una de las categorías que obtuvo menor calificación en las encuestas tanto para directores como gerentes.
- 2) Se detectó la ausencia de un medio de comunicación ascendente entre los colaboradores de nivel operativo y la dirección que sea abierto a todos, para comunicar sugerencias y necesidades. Teniendo en cuenta la cultura, Visión, Misión y los valores de AblockSRL, para cumplir con “mejorar la calidad de vida de las personas” es fundamental que la dirección conozca las necesidades de los colaboradores internos de todos los niveles jerárquicos.

- 3) En concordancia al punto anterior, se observa que la encuesta anual de satisfacción (que es su canal ascendente más importante), es nominativa. Esto puede generar que las calificaciones de los colaboradores sean distorsionadas al figurar su nombre. Es conocido internamente que los resultados son presentados por el área de Recursos Humanos a los directores y gerentes. Sumado a esto, los datos de la encuesta no son comunicados a los colaboradores de nivel operativo (de oficina u operarios) siendo resguardada la información para los directores y gerentes.
- 4) Se detectó que existe un mal uso del flujo diagonal. Con frecuencia un director realiza pedidos a colaboradores que no dependen jerárquicamente de él sin informar a la jerarquía directa del colaborador sobre el pedido que solicita, lo cual genera contradicciones entre el pedido de su jefe directo y el recibido por otro director.
- 5) Respecto a los flujos horizontales, se midió la frecuencia con la que los colaboradores realizan reuniones con miembros de otros sectores, y en los resultados se refleja que existen muchas diferencias en la periodicidad de las reuniones que realizan. Formalmente, Ablock SRL cuenta con “Círculos de calidad” que generan este flujo de comunicación horizontal. Para conformar estos grupos, se seleccionan únicamente a las personas involucradas en el problema puntual a resolver. Esto trae como consecuencia que muchas veces los participantes se repiten y hay una falta de rotación en la participación de estos grupos horizontales. Sumando a ello, se detectan inconvenientes de comunicación entre diferentes áreas. Se detectaron problemas de comunicación especialmente con el área industrial, seguida del área comercial y por último el área de Recursos Humanos.
- 6) En relación a la comunicación informal y rumores, se visualiza que los colaboradores del área industrial buscan suplir la falta de comunicación formal a través de comentarios informales (10% afirma enterarse de las

novedades por comentarios de integrantes de otras áreas y el 15% por comentarios de sus compañeros).

- 7) Analizando los resultados sobre las dimensiones de comunicación de los directores y gerentes, se observa que hay competencias que deben ser reforzadas para mejorar la comunicación con sus equipos. En especial se resalta las bajas calificaciones que obtuvo el “director 3” en todas las dimensiones, y la baja frecuencia de reuniones o encuentros individuales que mantiene con sus equipos, en este último punto se suma la misma falencia para el “Director 2”.
- 8) Como se desarrolló a lo largo del marco teórico, es fundamental que los gerentes mantengan una comunicación fluida con sus equipos, que tengan apertura para generar espacios de dialogo, feedback y conocer las necesidades de sus equipos. En los datos presentados en el diagnostico se reveló que las frecuencias de reuniones individuales entre los gerentes con sus equipos son variadas, no tienen una periodicidad establecida y, sumado a ello, algunos líderes superan una frecuencia mayor a un mes para realizar este tipo de reunión.
- 9) Según la cultura de Ablock SRL y los resultados de la entrevista 5 (director) se puede definir que el estilo de liderazgo que buscan alcanzar en su organización es un líder que cuente con la capacidad de delegar. Según los datos expuestos, los estilos de liderazgo que prevalecen son el explicativo y de consulta.
- 10) Observando los resultados de la Matriz de comunicación administrativa se presenta la necesidad de mejorar el nivel de comunicación de los directores 2 y 3 y los gerentes pertenecientes a las áreas de Servicios, Administración, Industrial y Comercial.
- 11) En lo que respecta a los operarios de la planta de fabricación, no cuentan con instancias formales de reunión individual o evaluación de desempeño. Las reuniones grupales se realizan sin una periodicidad definida, se utilizan las paradas de planta para realizarlas. Existen



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - “Plan de comunicación interna tendiente a mejorar el liderazgo de los mandos medios y directivos de la empresa Ablock SRL”

deficiencia en la comunicación sobre la información de las horas extras que realizan, su liquidación salarial y también sobre los motivos de las paradas de planta o producciones especiales. Como consecuencia, se genera un incremento de rumores entre ellos.

Propuesta de mejora

Competencias comunicativas de los líderes

Se propone realizar una **formación para los directores y gerentes** con el objetivo de desarrollar y mejorar las competencias comunicativas de ellos.

Lugar: esta formación deberá ser dictada en una jornada fuera de las oficinas por un formador externo para obtener resultados más objetivos, sin interferir con experiencias de trabajo previas (que generan prejuicios, ya que si es dictada por algún Director, el resto de los participantes pueden considerar que su forma de actuar es contradictorio a lo que está promulgando en la formación).

Duración: toda una jornada de trabajo, es decir 8 horas para profundizar en cada tema.

Contenido: se detallan los temas en la presentación de powerpoint adjunta y el Manual para Líderes donde se desarrollan los contenidos y ejercicios para realizar (tomando de referencia diversos autores), **ver en Anexo 6**.

Los temas tratados son: ¿Qué es la comunicación interna?, proceso de comunicación, Misión personal, Escucha activa, Feedback, Diálogo, Medios de comunicación, ¿Cómo planificar una comunicación?, Respetar la cadena de mando en los flujos de mensajes descendentes.

Cabe aclarar que el apartado Misión personal, se propone dentro de la formación para trabajar la credibilidad de los líderes. Ellos son transmisores y los principales comunicadores de la visión de la organización y cultura empresarial, por lo tanto, es necesario en primer lugar conocer su compromiso y cuán identificados están con la visión de la organización.

Para que un líder transmita algo, debe estar comprometido previamente. Por esta razón, la propuesta para concientizar y mejorar este aspecto, es realizando dentro de la formación la definición de su propia misión personal y luego relacionarla con la Visión de la organización.

Una vez que los líderes descubran y definan su misión personal, podrán descubrir de qué manera la visión de la organización se relaciona con su propia misión individual. Al determinar esta relación, podrán estar más implicados en su cumplimiento.

Comunicación Ascendente

Ante la ausencia de un canal de comunicación ascendente que le permita a la dirección tener una comunicación directa con los colaboradores de nivel operativo se propone implementar los siguientes medios de comunicación:

- **“Desayuno / merienda con la Dirección”**: Se trata de una reunión coordinada por el departamento de Recursos Humanos, con frecuencia bimestral y alrededor de 6 participantes por cada reunión. La participación deberá ser rotativa (Recursos humanos deberá coordinar para variar la participación).

En esta reunión, al compartir parte de una jornada junto a un desayuno / merienda se inicia un espacio desestructurado de diálogo en el cual los participantes pueden comentarle al Director presente y a Recursos Humanos aspectos del clima de la organización, compartir sus necesidades y sus puntos de satisfacción e insatisfacción.

Es un medio muy rico para conocer en profundidad el clima de trabajo, necesidades de los colaboradores y construir en consecuencia relaciones solidas entre el equipo directivo con el resto de los miembros de la organización, como así también, obtener un mayor compromiso en los participantes. La idea es abarcar en el transcurso del año a la mayoría de los integrantes de la organización. Los grupos pueden ser variados, por áreas, tipo de puesto, rango de edades, personas claves de la organización, entre otros, según el tema que se quiera profundizar desde la dirección.

- **Buzón de sugerencias:** se propone implementar este medio ya que permite a los colaboradores comunicar de manera anónima sugerencias y necesidades. En concordancia con el “Desayuno/ merienda con la Dirección”, el buzón de sugerencias puede complementarse con éste, para que los colaboradores expresen problemáticas que en el desayuno prefirieron reservarlos, pero desean comunicarlos de manera anónima. A su vez, luego de las formaciones realizadas en la organización, se sugiere utilizar el buzón de sugerencias para depositar las encuestas de satisfacción de éstas. Al finalizar las actividades, el departamento de Recursos Humanos debe invitar a los participantes para que dejen su opinión en el buzón.

Para que funcione este medio de comunicación, es necesario que se encuentre físicamente en un lugar accesible y se motive a los colaboradores para su uso, recordando la ubicación y disposición del mismo. El departamento de Recursos Humanos deberá recolectar las sugerencias luego de cada “Desayuno/ merienda con la Dirección” y /o formación realizada, anexar los resultados con los obtenidos en de estas actividades y realizar un informe trimestral a los líderes que podrán presentarlo en la reunión semanal de ellos. Con esos datos se podrá ir haciendo un seguimiento de los principales indicadores de insatisfacción que deben ir trabajando para mejorar.

Encuesta Anual de Satisfacción. Se propone modificar la encuesta nominativa por una anónima. Para mantener fidelidad en los resultados, se sugiere mantener el detalle del área a la que pertenece el encuestado (se debe pedir completar el sector al que forma parte) para conocer el sector en el que trabaja, pero se debe reservar su nombre. Este cambio favorecerá para obtener resultados más certeros y confiables en las respuestas.

Una vez procesados los datos, se propone realizar una reunión para comunicar los resultados de la encuesta. La reunión debe ser dirigida

por un representante del equipo directivo y deben participar todos los miembros de la organización.

Se recomienda comunicar de manera gráfica, breve y visible los resultados de la encuesta y también comunicar las estrategias que implementarán para trabajar sobre los puntos críticos de insatisfacción. El objetivo de este medio de comunicación, es transparentar la gestión del área de Recursos Humanos, de los niveles gerenciales y directivos sobre la información que obtienen y cómo se trabaja para mejorar. Esto traerá como resultado mayor credibilidad y confianza en el uso de la información impactando directamente en un mayor compromiso en los miembros de la organización.

Comunicación Diagonal y Horizontal.

Para tratar la problemática de la comunicación diagonal se propone:

- Formalizar una reunión del equipo directivo con frecuencia semanal. En esta reunión se deberán acordar internamente los temas que deben ser transmitidos a los líderes en la reunión semanal (de los jueves) a fin de evitar la transmisión de mensajes contradictorios posteriores y unificar el interlocutor con los mandos medios.
- En segundo lugar, se propone que en la reunión semanal de los mandos medios coordinen sus tareas transversales para detectar si será necesaria la intervención de colaboradores de otras áreas en la realización de alguna tarea o gestión específica.

El objetivo de estos puntos es armonizar la comunicación en cada uno de los niveles jerárquicos, para luego transmitir un único mensaje a los niveles más bajos y evitar contradicciones.

- Se propone a su vez, concientizar a los gerentes y directores sobre lo mencionado anteriormente en la formación para los líderes (resaltando

la importancia de respetar la cadena de mando en los flujos comunicacionales). Por ejemplo: en el caso de realizar un pedido a un colaborador perteneciente a otro sector o que reporta jerárquicamente a otro líder, se debe informar a su jerarquía para respetar la coordinación de tareas y evitar contradicciones en los mensajes transmitidos.

- Se propone realizar una “**Jornada de impacto de mejora**”, luego de presentar los resultados de la encuesta anual de satisfacción. En la jornada se deberán formar grupos de mejora para obtener feedbacks y propuestas de los colaboradores sobre cómo mejorar los resultados obtenidos en la Encuesta Anual de Satisfacción (similar a los Círculos de Calidad).

La jornada se debe realizar inmediatamente a la presentación de los resultados de la Encuesta Anual para no dilatar “la puesta en marcha del cambio”. Se recomienda que sea realizada en un espacio externo a la organización para enfocarse totalmente en la actividad y generar mayor compromiso y cohesión en los grupos.

Cada grupo debe estar compuesto por un líder y colaboradores de diferentes áreas (excluyendo los del área del líder que dirige). De esta manera se fomentará la integración entre las áreas y niveles jerárquicos de otros sectores.

La duración deberá ser de una jornada de trabajo, es decir 8 horas.

- **Reuniones Transversales:** Se propone en las reuniones semanales de equipo, invitar una vez al mes a un gerente de otro sector, para que presente brevemente los objetivos de su propia área, y, cómo ellos pueden colaborar a través de su trabajo a cumplir con los objetivos del área en cuestión. De esta manera, se genera mayor sinergia y implicación entre las áreas teniendo conocimiento de los objetivos de los otros sectores y siendo conscientes del impacto de su trabajo diario en el resto de las áreas.

- Respecto a los **Círculos de Calidad** se propone que el área de Recursos Humanos lleve un registro de los colaboradores que han asistido en estas reuniones para rotar e incluir a todos los colaboradores que puedan resolver el problema a tratar y evitar que los participantes sean siempre los mismos. Esto colaborará a integrar a más colaboradores y recibir nuevos aportes de mayor cantidad de personas. A su vez, genera implicación en los participantes y aumenta las competencias en las personas que antes no podían formar parte de los Círculos de Calidad.

Nivel de comunicación entre Directores y Líderes con sus equipos de trabajo

Se propone formalizar una **reunión bilateral mensual** breve (30 minutos aproximadamente) entre el director o gerente con cada uno de sus subordinados. El objetivo de esta instancia es conocer las necesidades, dificultades en el desarrollo de sus tareas o inconvenientes con el resto del equipo. Al crear este espacio, se fomenta al diálogo, implicación y orientación del colaborador hacia los objetivos organizacionales. Esta reunión se complementaría con la Medición de Puesto mensual, en la que se detallan los resultados obtenidos a nivel técnico.

La reunión bilateral actuaría como un espacio de apoyo y acompañamiento del líder para que el colaborador alcance sus objetivos mensuales.

Mejora para los operarios de la planta de producción

- Implementar una **reunión mensual formal** entre el jefe de planta y los operarios. La reunión deberá estar incluida en el Calendario de Producción. En la misma, se deben informar los resultados de producción de mes y los resultados esperados para el próximo periodo.

Esta reunión debe ser un espacio para obtener un feedback de parte de los operarios, por lo cual, se recomienda consultar si tienen sugerencias o si han sufrido inconvenientes para realizar sus tareas en el mes. A su vez, se debe repasar el Calendario previsto para anticipar las futuras paradas de planta y, en el caso que haya cambios de producción, informar con antelación los motivos del cambio. De esta manera, se establece una periodicidad en las reuniones y se organizan las tareas para orientar el trabajo de los operarios hacia los objetivos de la organización.

- A causa de los inconvenientes en la comunicación con Recursos Humanos se propone que, durante los primeros tres meses, participe un representante de esta área en la reunión con los operarios para aclarar sus dudas sobre las horas extras y remuneraciones, con el objetivo de restablecer las relaciones y credibilidad con este sector.

Herramienta de evaluación a aplicar para medir la efectividad del plan de intervención.

Luego de implementar la propuesta de mejora se sugiere que pasado los doce meses de puesta en marcha, se realicen nuevamente las encuestas a los gerentes y colaboradores de oficina desarrolladas en el Anexo 2.

Una vez tabulados los resultados se propone analizar los resultados y evaluar el grado de efectividad del plan de intervención.

Conclusiones

Luego de realizar el relevamiento a la organización en lo que respecta a la comunicación interna, se detectaron varios aspectos a mejorar en las competencias comunicativas de los líderes, la comunicación, ascendente, diagonal y horizontal, así como también el nivel de comunicación entre los líderes y directores.

En el Marco Teórico de este proyecto, se desarrolló la influencia que ejerce la cultura en la comunicación interna y viceversa. Se definió el papel crítico de los líderes como reforzadores de la misma y su protagonismo en todo tipo de comunicación institucional.

A su vez, por medio de toda la información recolectada, se pudieron detectar todos los flujos de comunicación, los alcances y consecuencias que pueden generarse cuando ésta es ineficiente.

Como propuesta para la empresa Ablock SRL, se definió un Plan de Comunicación Interna que colaborará a mejorar el liderazgo de los mandos medios y directores de la organización.

Bibliografía

- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: International Thomson.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. Segunda Edición*. Mexico: McGRAW-HILL.
- Collado, F. (1999). *La comunicación en las Organizaciones*. Madrid : Trillas.
- Dalton, M., Dawn G., H., & Watts, M. (2006). *Relaciones Humanas, 3a. ed.* México: Thomson Learning.
- Gibson, J. L., M., I. J., & Donnelly, J. H. (2006). *Organizaciones: comportamiento, estructura procesos. Duodécima edición*. Mexico: McGraw-Hill/ Irwin.
- José Vedoya. (2016). *Diez desafíos de la Comunicación Interna, 1ª ed.* Buenos Aires: Asociación Argentina de Comunicación Interna.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1989). *Psicología Social de las Organizaciones*. Trillas.
- Lazzati, S. (2014). *Las conversaciones de trabajo*. Buenos Aires: Granica.
- McAdams, J. L. (2013). *Premiar el desempeño: Una guía del directivo para mejorar los resultados a través de las personas*. Madrid: Ediciones Diez de Santos, S.A.
- Mosley, D. C., Megginson, L. C., & Pietri, P. H. (2005). *Supervisión. La práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación. .* México: Thomson Learning.
- Peiró, J. (1987). *Psicología de la organización*. Madrid.
- Petit, F. (1984). *Psicología de las organizaciones. Introducción a sus fundamentos teóricos y metodológicos*. Barcelona: Herder.
- Robbins, S. P. (2005). *Administración. Octava edición*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional. Decimotercera edición*. México: Pearson Educación.

Rodriguez Valencia, J. (2006). *Dirección moderna de organizaciones*. México: Thomson.

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janes editores SA.

Schein, E. H. (1994). *Psicología de la organización*. Mexico D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Trelles Rodriguez, I. (2009). *Comunicación organizacional. Selección de lecturas*. La Habana: Félix Varela.

Anexo

Anexo 1 – Modelos de Entrevistas

Modelo entrevista Director de la organización

1. ¿Consideras que los colaboradores están comprometidos con la visión misión y valores de la organización?
2. ¿Tienen puntos de encuentro con personas de otra área? ¿Tuvieron alguna vez contradicción entre los objetivos de su área con otra? ¿Cómo resuelven?
3. ¿Cómo comunican los objetivos, las novedades y tareas que deben realizarse a su equipo de trabajo?
4. Semanalmente realizas una reunión con los gerentes. ¿Cómo deben transmitir luego la información a sus equipos?
5. ¿Los colaboradores tienen posibilidad de participar en la toma de decisiones? ¿De qué manera?
6. ¿Cómo realizan el feedback de desempeño al equipo? ¿Con qué frecuencia?
7. ¿Existe algún medio por el cual ustedes reciben consultas o feedback del nivel operativo?
8. ¿Has participado de formaciones que te brinden herramientas para desarrollar competencias de conducción? ¿Fueron apropiadas?
9. ¿Qué aspecto de la comunicación consideras que debería mejorar? ¿Por qué / Cómo?
10. ¿Cuál es el estilo que asume mayormente con su equipo? (Informar, explicar, consultar, compartir o delegar).

Modelo entrevista con Gerentes de la organización

1. ¿Consideras que los colaboradores están comprometidos con la visión misión y valores de la organización?
2. ¿Tienen puntos de encuentro con personas de otra área? ¿Tuvieron alguna vez contradicción entre los objetivos de su área con otra? ¿Cómo resuelven?
3. ¿Cómo comunican los objetivos, las novedades y tareas que deben realizarse a su equipo de trabajo?
4. Semanalmente ustedes realizan una reunión con la dirección y todos los mandos medios. ¿Cómo transmiten luego la información a los colaboradores que están a su cargo?
5. ¿Los colaboradores tienen posibilidad de participar en la toma de decisiones? ¿De qué manera?
6. ¿Cómo realizan el feedback de desempeño al equipo? ¿Con qué frecuencia?
7. ¿Existe algún medio por el cual ustedes reciben consultas o feedback del nivel operativo?
8. ¿Has participado de formaciones que te brinden herramientas para desarrollar competencias de conducción? ¿Fueron apropiadas?
9. ¿Qué aspecto de la comunicación consideras que debería mejorar? ¿Por qué / Cómo?
10. ¿Cuál es el estilo que asume mayormente con su equipo? (Informar, explicar, consultar, compartir o delegar)

Modelo entrevista con Operarios de la organización

1. ¿Conoce la Misión y Visión?
2. ¿Conoce cuáles son los objetivos de su puesto de trabajo? ¿Su jefe le comunica lo que se espera de usted en su trabajo? ¿Cómo se lo informa?
3. ¿Tiene reuniones con su jefe, son individuales o grupales? ¿Cada cuánto las tienen? ¿Qué temas hablan ahí?
4. ¿Qué **medios** utiliza para comunicarse con su jefe? ¿Cuál utiliza con mayor frecuencia?
5. Cuando surge algún problema en tu trabajo, o falta alguna herramienta, ¿Pueden avisar rápidamente para solucionarlo? ¿Tiene algún ejemplo que le haya pasado?
6. Frente a alguna necesidad personal, familiar o con algún compañero, ¿Tiene la posibilidad de hablarlo con su superior, se dan momentos de charla con él?
7. ¿Qué información le gustaría tener y no se la dan seguido?
8. ¿Para tomar una decisión de su trabajo, debe consultar siempre a su jefe? En qué casos si/no
9. ¿Cuenta con la posibilidad de aportar ideas para mejorar su trabajo? ¿Se ponen en práctica?
10. ¿Cómo informan ustedes la cantidad de producción que hubo?
11. ¿Cómo le avisa su jefe el día que no habrá producción?
12. ¿Le cuesta **entender** los mensajes de su jefe? ¿Tuvo experiencias de malos entendidos? ¿Pasa seguido?
13. ¿Qué aspecto de la comunicación **mejorarías**? Por qué / Cómo?

Anexo 2 – Modelos de Encuestas

Modelo encuesta a Gerentes

Encuesta de Comunicación Interna (dirigida a Gerentes)

La participación de esta encuesta es totalmente anónima y confidencial. La obtención de los datos tiene como fin obtener un panorama preciso de las características de la comunicación interna de Ablock SRL.

Área a la que perteneces (marcar una opción):

Administración	<input type="checkbox"/>
Comercial	<input type="checkbox"/>
Cuentas especiales	<input type="checkbox"/>
Servicios	<input type="checkbox"/>
Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>
Sustentabilidad	<input type="checkbox"/>

En las siguientes dimensiones, ¿Cómo te calificarías como líder?

Dimensión escucha

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

A nivel general tengo buena predisposición para escuchar a mi equipo		-								
Tengo la capacidad de escuchar críticas		-								
Dedico tiempo para escuchar consultas o necesidades de mi equipo										

Dimensión Credibilidad

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

En la práctica transmito la Visión y Misión de Ablock SRL										
Soy coherente entre mis palabras y actos										
Resguardo la información de carácter confidencial										

Dimensión Claridad

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Soy preciso para transmitir información									
Corroboro que mi mensaje haya sido entendido por mi equipo									
Me expreso de manera entendible									

Dimensión Feedback

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Brindo devoluciones con gran frecuencia a mi equipo									
Comunico a cada uno de mi equipo, qué espero de su desempeño en el puesto.									
Informo claramente cuáles son los objetivos que debe cumplir mi equipo									

Dimensión Estilo de Comunicación

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Suelo decirle a mi equipo que deben hacer, sin dar mas explicaciones.									
Cuando defino las tareas, les explico el por qué y cómo realizarlas.									
Le consulto a mi equipo su opinión antes de definir las tareas a realizar.									
Le delego a mi equipo la responsabilidad de definir cómo realizar las tareas.									

Modelo encuesta a Colaboradores de oficina

Encuesta de Comunicación Interna (dirigida a colaboradores de oficina)

La participación de esta encuesta es totalmente anónima y confidencial. La obtención de los datos tiene como fin obtener un panorama preciso de las características de la comunicación interna de Ablock SRL.

Área a la que perteneces (marcar una opción):

Administración	<input type="checkbox"/>
Comercial	<input type="checkbox"/>
Industrial	<input type="checkbox"/>
Procesos	<input type="checkbox"/>
Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>
Sustentabilidad	<input type="checkbox"/>

¿Cómo te enteras de las novedades de la empresa? Marcá todas las opciones que consideres

Reuniones que organiza mi supervisor para informarme.	<input type="checkbox"/>
Comentarios de mis compañeros.	<input type="checkbox"/>
Comunicaciones de Recursos Humanos.	<input type="checkbox"/>
Comentarios de integrantes de otras áreas.	<input type="checkbox"/>

¿Cada cuánto realizas este tipo reunión?

	7 días	15 días	30 días	(+) de 30 días
Reunión individual con mi supervisor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reunión de equipo con mi supervisor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reunión con miembros de otros sectores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Marca con una cruz (X) los medios de comunicación que utilizas.

¿Cuán efectivo son? (Marca del 1 al 4)

	Utilizo este medio de comunicación		Poco efectivo				Muy efectivo
	Si	No		1	2	3	
Teléfono	Si	No					
Skype	Si	No					
Teléfono abierto (para comentarios, opiniones)	Si	No					
Telegrama	Si	No					
Correo electrónico	Si	No					
Teleconferencia	Si	No					
Exhibiciones audiovisuales	Si	No					
Videos y películas	Si	No					
Memoranda e instrucciones por escrito	Si	No					
Cartas	Si	No					
Invitaciones a eventos formales o sociales	Si	No					
Buzón de opiniones para los empleados	Si	No					
Tableros de noticias y avisos	Si	No					
Reportes escritos	Si	No					
Manuales (de inducción al personal, etc)	Si	No					
Rumores	Si	No					
Comidas, fiestas y eventos	Si	No					
Publicidad de productos o servicios que ofrecen	Si	No					
Merchandising	Si	No					

En las siguientes dimensiones, ¿Cómo puntuaría a su líder?

Dimensión escucha

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A nivel general mi líder tiene buena predisposición para escucharnos										
Mi líder tiene la capacidad de escuchar críticas										
Mi líder dedica tiempo para escuchar nuestras consultas o necesidades										

Dimensión Credibilidad

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mi líder transmite la Visión y Misión de Adbock SRL a través de su conducta										
Mi líder cumple con sus promesas										
Las palabras de mi líder coincide con sus acciones										

Dimensión Claridad

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mi líder es preciso para transmitir información										
Mi líder corrobora que su mensaje haya sido entendido por nosotros										
Mi líder se expresa de manera entendible										

Dimensión Feedback

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mi líder me brinda devoluciones con gran frecuencia										
Mi líder me comunica qué espera de mi desempeño en el puesto										
Mi líder me informa claramente cuáles son mis objetivos a cumplir										

Dimensión Estilo de Comunicación

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mi líder suele decirnos qué debemos hacer, sin dar mas explicaciones.										
Mi líder cuando define las tareas, nos explica por qué y cómo realizarlas.										
Mi líder nos consulta nuestra opinión antes de definir las tareas a realizar.										
Mi líder nos delega la responsabilidad de definir cómo realizar las tareas.										

¿Tenés dificultades para comunicarte con algún sector de la empresa en especial? (marcar una opción)

Administración	<input type="checkbox"/>
Comercial	<input type="checkbox"/>
Cuentas especiales	<input type="checkbox"/>
Servicios	<input type="checkbox"/>
Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>
Sustentabilidad	<input type="checkbox"/>

Anexo 3 – Entrevistas tabuladas

Entrevistas a Gerentes y Director:

Entrevista 1 Gerente Administración	
Preguntas	Respuestas
1) ¿Consideras que los colaboradores están comprometidos con la visión misión y valores de la organización?	Si, están comprometidos. Pero habría que ir más allá de lo que se ve hoy, tenemos que seguir comprometiéndonos con lo que significa mejorar la vida de las personas. Hay muchas cosas que se están aplicando y que son bárbaras, lo importante es ser conscientes de eso y ser consciente de lo que eso abarca. La otra vez tuvimos una reunión del cumplimiento de los objetivos porque la persona se pone nerviosa y dice “pero es imposible que yo cumpla un objetivo así” entonces hablamos de un trabajo en equipo. Entonces qué responsabilidad tiene “pepito” que es uno de los operarios de planta, donde por ejemplo se da “che mira Juan estos 15 días vas a tener una suspensión por falta de producción, se te va a pagar el 50% del sueldo y no vas a hacer horas extras porque no hay producción, no hay ventas y no hay producción. ¿Qué culpa tiene él, que un vendedor no cumpla con su objetivo? Sin duda que se ve perjudicado, ni siquiera él, sino su familia, su verdulero, su carnicero que le fía todos los meses, hasta sus hijos y quizá sus hermanos... entonces ese es ver el alcance más finito de mejorar la calidad de vida de las personas. Entonces, como con cumplir un resultado o un objetivo hace al bienestar a la sociedad en su conjunto, o, incluso a llegar al verdulero de “pepito” ese concepto sí hay que tenerlo en claro y hay que dimensionarlo porque si no, trabajamos por trabajar. Entonces tenemos que buscar nuestro eje, nuestro centro, nuestro propósito que es lo debe mover y nuestro propósito como empresa es mejorar la calidad de vida de las personas que creo que en el tipo de entrevistas que al menos yo he tenido cuando empecé aquí, creo que se buscan personas que busquen lo mismo, personas que estén buscando mejorar la vida de las personas tanto del que está al lado, como el cliente externo, el proveedor. Creo que, sí, más o menos está incorporado el concepto, lo que hace falta es dimensionarlo y cuestionarlo, ¿Esto mejora la calidad de vida de las personas? ¿Alcanza a un número significativo?
2) ¿Tienen puntos de encuentro con personas de otra área? ¿Tuvieron alguna vez contradicción entre los objetivos de su área con otra? ¿Cómo resuelven?	Si, en la reunión que tenemos los jueves todos los mandos medios podemos tratar temas de todas las áreas que nos involucra a todos en realidad. Suele pasar si, que hay diferencias en los mensajes, en los objetivos que nos transmiten los directores a los distintos sectores. Te cuento una anécdota sobre esto, se transmiten mensajes como una necesidad urgente y nosotros lo interpretemos como tal, ese mensaje hace que focalicemos esfuerzos sin hacerlo rendir. Nosotros los gerentes, los mandos medios hacemos de catarsis o de filtro entre las necesidades del directorio que no son las necesidades directas de los clientes y los proveedores, a la larga sí, pero no instantáneamente. Digamos por ejemplo que te dicen “che, focalicémonos en producción, por ejemplo, focalicémonos en las necesidades de producción, tiene que haber cemento, arena, etc.” uno tiene que estar ahí pero tarde o temprano se desbanda de otro lado y eso nosotros también tenemos una parte de servicio que tampoco tenemos que dejar de abocarnos a eso. Por otro lado, también tenemos una parte impositiva, financieramente hablando

comunicación interna tendiente a mejorar el liderazgo de los mandos medios y directivos de la empresa Ablock SRL”

	<p>se abren campos digamos; si yo me focalizo 100% en algo es obvio que se va a abrir el campo en otros lados yo tengo que hacer, buscar o de alguna manera equilibrar esas balanzas, para que no se perjudique lo otro. O sea, poner el foco acá, pero que no se perjudique el resto y eso no es tan sencillo, siempre hay una parte que queda sin cubrirse y segundo por esto que te digo, que viene otra necesidad de otro director a veces que por ejemplo te dice “Loco, ¿Estamos en sensación de pago, que no se pagan los impuestos?” A veces sucede eso te dicen “che, paguemos impuestos no me importa el resto y viene otro director y dice “no, focalicémonos en la producción. y eso genera fricción en adelante.</p>
<p>3) ¿Cómo comunican los objetivos, las novedades y tareas que deben realizarse a su equipo de trabajo?</p>	<p>Bueno en el área de administración no es tan sencillo como decir “tenes que producir tantas bandejas” como es el caso de producción, o, “tenes que vender tantos productos” como es en comercial. En administración, cada puesto tiene un perfil y ahí se establece “tiene que hacer trámites en el banco, puesta a punto de las carpetas”, bueno cada puesto tiene su perfil definido. Ahora en el día a día, muchas veces se confunde cual es el orden de prioridad o el enfoque que uno debe tener, es por eso que ahora establecimos un tablerito, un Excel sencillo donde está claramente cuál es el objetivo y qué tareas específicas de ese objetivo. Puede ser por ejemplo conciliación de bancos, para eso necesitas hacer ésta y esta tarea, cada una de esas tareas está medida en un tiempo y ese es el tiempo que se debe cumplir, sin dejar de lado todo lo cotidiano que requiere. Esa tabla donde están puestos los objetivos, es más digamos, de los perfiles de puesto. No es que hay cosas de más, o sea, es lo mismo. Entonces ese mismo perfil de puesto está puesto en un Excel que son cosas que tienen atrasadas básicamente. Entonces es “che mira de lo que venís haciendo está todo bárbaro, ¡pero ojo! ponete al día con estas cuestiones, porque tenes esta sanción o este merito al cumplirse el plazo” digamos eso es un poco lo que ahora estoy implementando. La idea es evaluarla cada semana. Cada persona tiene que ir escribiendo los avances, esto 100% cumplimentado, esto se negocia la fecha también está pautado eso, puedes negociar la fecha con cierto margen de tiempo, no porque estés ahorcado con el tiempo sino, porque estás programado de cierta manera. Porque la idea de esto es mas allá de cumplir el resultado, es que ellos sean autónomos. ¿Qué pasa si yo no tengo objetivos alcanzables y medibles y no puedo medir que tan efectivos son? Porque nosotros estamos hablando todo el tiempo de mando de obra, mi unidad de medida es mano de obra, no son cantidad de cosas, entonces yo no puedo saber qué tan productivo soy si no puedo medirlo, no puedo saber si sos productivo o no. Y es necesario hacerlo porque justamente necesito un área productiva para poder avanzar en el tema cuando yo tengo un tema nuevo surgen situaciones “no porque tengo pendiente esto, no me puedo dedicar a esto” entonces no sé si realmente no hay tiempo o estamos siendo improductivos yo no digo que no estemos usando el celular o entrando a Facebook, es lo que menos me importa la administración del tiempo la hace cada uno, pero sí me importa que los resultados se cumplan y si los cumplís, cómo lo hiciste. Porque nadie sabe si hay una mejor manera de hacerlo, también dentro del esquema este de laburo, que es más o menos nuevo, está pautado también que describan brevemente cómo es la manera de mejorar. En la mejora continua, el</p>

comunicación interna tendiente a mejorar el liderazgo de los mandos medios y directivos de la empresa Ablock SRL”

	<p>esquema de mejora continua está el planificar, el hacer, el medir o el controlar y el mejorar porque si no, no mejoras continuamente.</p> <p>Sobre las novedades que preguntaste por ejemplo, cuando se abrió la nueva planta, la empresa era muy verticalista ahí se bajaron directrices diciendo “che vos te encargas de esto”, básicamente después de eso, fue cambiando y hoy por hoy es más horizontal entonces las necesidades surgen de los mandos medios.</p>
<p>4) Semanalmente ustedes realizan una reunión con la dirección y todos los mandos medios. ¿Cómo transmiten luego la información a los colaboradores que están a su cargo?</p>	<p>Uno de los directores tiene a cargo la tarea de bajar línea con todos los gerentes, si bien nuestras reuniones no son tanto de por ahí bajar línea, sino más bien ponernos al tanto entre áreas. Nosotros como gerentes esto de las gerencias, mandos medios está formado hace unos cuatro años. Antes existían supervisiones o gerencias, pero la directiva era del dueño a los operarios directamente. No funcionaba este filtro, esta gestión de mando medio y esta reunión es justamente para que nosotros, vayamos conociendo otras áreas, vayamos conociendo los porqués, las necesidades y poner en nuestra balanza de criterios que es lo mejor y lo menos mejor para toda la empresa. En eso estamos creciendo y madurando también todos por eso estamos haciendo trabajo de liderazgo, trabajo de gestión. Todos tenemos hoy más o menos claro que el enfoque debe ser más que nada comercial desde el punto de vista de las áreas, el área comercial es la punta de la flecha y todos tenemos que ir tendiendo digamos a esa necesidad. Antes no estaba tan claro eso, te estoy hablando hace un año y medio atrás, no estaba tan claro eso y hoy estamos cambiando ese paradigma, y es necesario para que la empresa sea sustentable, para que la empresa sea competitiva porque la competencia es agresiva y bueno podemos mantener los puestos de trabajo. Después de las reuniones tenemos una minuta extensa de los temas que vamos tocando, tenemos una minuta de los temas generales, tenemos una minuta de los temas específicos de cada gerente que van llevando a través de los años digamos. Respecto a cómo transmitimos a nuestros equipos, en nuestro caso, mantenemos una reunión semanal los días viernes generalmente no programada en cuanto a los temas para hablar. Si estamos queriendo armar ese cronograma, pero todavía no lo hemos hecho. Si en base a sucesos que han sucedido en la semana estamos trabajando en la historia si se quiere, para no volver a iguales situaciones, para no cometer errores o ante una situación concreta definir “che, como respondería cada uno y demás”. No estamos trabajando en la planificación, justo ahora arrancamos hace dos semanas con eso, que lo hago desde mi punto digamos, primero como líder y después quiero que ellos mismos se planifiquen.</p>
<p>5) ¿Los colaboradores tienen posibilidad de participar en la toma de decisiones? ¿De qué manera?</p>	<p>En primer lugar, respecto a las decisiones para los gerentes, hay mucho para hacer, mucho para crecer. Creo que la empresa tiene más de 60 años y no es por nada, si ha permanecido en el tiempo gracias a por ahí las políticas implementadas de parte de los directores, pero también creo y más de este lado creo, que ya es hora que la empresa dé otro salto y salte la profesionalización. Donde no dependa de los directores la toma de decisiones, si no que dependa de los gerentes y eso cuesta mucho trabajo tanto para los directores como para los representantes de la empresa. Sobre los operativos digamos, eso es difícil, muy difícil lograrlo, porque se tienen que alinear lo que los directores necesitan, que</p>

comunicación interna tendiente a mejorar el liderazgo de los mandos medios y directivos de la empresa Ablock SRL”

	<p>tampoco es que lo tienen definitivamente perfecto y lo que nosotros tenemos que hacer, que tampoco tenemos perfectamente definido entonces bueno ahí hay inconsistencias. Por el lado de mi equipo, la idea es generar autonomía en los puestos que son bastante autónomos pero la idea es que cada uno planifique y ejecute. Yo no tengo escuela de liderazgo y todo lo que he aprendido lo he aprendido aquí y es lo que me parece más acertado, si me parece que debemos establecer primero un vínculo, eso me parece importantísimo y en segundo orden digamos, conocer cuáles son las necesidades. Ellos como parte de mi equipo conocer cuáles son mis necesidades y yo como parte de su equipo sus necesidades y en eso trabajar en la planificación y ejecución de tareas.</p>
<p>6) ¿Cómo realizan el feedback de desempeño al equipo? ¿Con qué frecuencia?</p>	<p>El feedback yo se los doy todos los meses cuando hago la medición de desempeño le pongo el puntaje y les escribo generalmente cuando hay una inconsistencia o alguien no está de acuerdo o tiene alguna duda viene a mi y me dice porque tal cosa, tal motivo, tal situación y se va mejorando digamos. Generalmente no sucede esto, yo no se si se tiene una reticencia que se tiene a discutir los temas pero bueno es un tema que lo he implementado este año recién antes lo hacía mas oral y me costaba mas porque me llevaba mucho tiempo entonces ahora lo hago escrito que tengan una comunicación formal y sea mas tangible porque si no queda “no porque vos me dijiste una cosa y ahora otra cosa y no entiendo” bueno. Ahora queda en evidencia.</p>
<p>7) ¿Existe algún medio por el cual ustedes reciben consultas o feedback del nivel operativo?</p>	<p>A ver, tenemos muchos espacios en los cuales recibimos consultas y demás, con mi equipo constantemente estamos comunicándonos en el día a día y si tienen inquietudes me la hacen llegar y dependiendo la prioridad lo atendemos en el momento o buscamos el espacio para verlo. En la empresa contamos con muchos medios de comunicación que se usan de manera constante. Aca en las oficinas nos manejamos mucho con los mail, usamos muchos medios de comunicación Whatsapp, Skype, correo electrónico, tenemos un Service común, tenemos archivos comunes, tenemos el sistema Presea que también usamos un medio común también tenemos reportes automáticos de sistema que van emitiendo situación de venta, situación de finanzas, deudas que también lo usamos y es común. También hacemos círculos de calidad donde nos reunimos para resolver un tema puntual pero se dan espacios para atender las inquietudes de los chicos que son protagonistas en la tarea o problemática a tratar. Son círculos, situaciones concretas donde hay varios actores y rápidamente varias áreas funcionales definimos que hacer y como actuar y cada uno llevamos diferentes misiones concretas para hacer en el cortísimo plazo. Cuando terminamos, rápidamente escribimos un Skype breve o un mail donde decimos de lo hablado recientemente tres líneas: Pablo se encarga de tal cosa, Enrique de tal cosa, Jorge tal cosa y David tal cosa, rápidamente para tener unas líneas de lo que hablamos, de lo establecido y lo asentamos. El único punto flojo que te podría decir es que muchas veces son caras repetidas, termina reduciéndose a unos pocos, habría que buscar estrategias para ampliar esos círculos porque es muy enriquecedor para todos.</p>
<p>8) ¿Has participado de formaciones que te brinden herramientas</p>	<p>Como líderes estamos recibiendo una formación que busca destacar cuales son las cualidades de un líder, vamos viendo cada módulo en las reuniones con los mandos medios. Además de estas formaciones, tres</p>

comunicación interna tendiente a mejorar el liderazgo de los mandos medios y directivos de la empresa Ablock SRL”

<p>para desarrollar competencias de conducción? ¿Fueron apropiadas?</p>	<p>miércoles al mes más o menos, las formaciones son para todos a veces son específicas y otras generales donde, desde mi punto de vista está mal comunicada. Osea son momentos donde debería aprovecharse esa situación situación informal de comunión para llegar mas al corazón y lo estamos trabajando mal creo yo porque a veces se pone el cartel de reloj diciendo cuales son los alcances de no participar en la formación o a veces se lo va atajando uno por uno para que vaya o se llama por teléfono a la capacitación en donde se dice “che en 10 minutos esta la capacitación” a cada uno de los teléfonos, entonces es más una situación de imposición que de convicción entonces creo que estamos usando mal una herramienta, desde mi punto de vista. Y ahí que es lo que debería lograr recursos humanos, yo tengo que esperar el día de la capacitación ya sea por el chocolate, la coca que me den, pero tengo que buscar que me busquen, tengo que lograr que me busquen en la capacitación tengo que lograr que cada uno se sienta interesado en que vamos a ver hoy, que tema se va a dar, que busquen material aparte para profundizar la capacitación. Y una capacitación así, creo que no tiene mucho sentido, yo cuando elegí los cursos que hice, los elegí porque sentí que me aportaban algo, nunca fui a una capacitación o algo forzadamente y acá en la empresa se hace y creo que no es la manera, no sé cómo cambiarlo tampoco y eso debe lograrlo recursos humanos, que cada uno estuviera motivado para realizar la capacitación. Y es más, muchas son muy lindas y aprovechables pero se tiene esa reticencia hasta que la más linda se desaprovechan.</p>
<p>9) ¿Qué aspecto de la comunicación consideras que debería mejorar? ¿Por qué / Cómo?</p>	<p>Bueno, siguiendo con el tema de las capacitaciones, el último tiempo estamos hablando mucho de la sustentabilidad ecológica y líder y ese tipo de cosa. Yo entiendo que es el mundo que nos espera de la eficiencia en el uso de los residuos, en el uso de los materiales que es necesario totalmente, pero cómo haces llegar eso a una persona operaria que no se si logra comer todos los días. Primero hay que satisfacer otras necesidades. ¿Son bajos los salarios? No son tan bajos, pero si tienen familia pueden quedar bajos. Pero mas allá del salario, ¿Cómo lo gestionas? Si no tienes un nivel así, pensá en subir sus niveles. Hay que involucrarse más en las necesidades de tras fondo. No quiero ser taxativo no digo que así sea, digo que tiene que haber una mejor manera de hacerlo, porque veo una especie de insatisfacción digamos. Y volviendo a nuestra cultura de mejorar la calidad de vida de las personas es allí la gran falla de comunicación, hay que empezar escuchando desde los niveles más bajos.</p>
<p>10) ¿Cuál es el estilo que asume mayormente con su equipo? (Informar, explicar, consultar, compartir o delegar)</p>	<p>Mi objetivo es poder delegar y que mi equipo sea totalmente autónomo, pero es un camino estamos empezando a trabajarlo, yo en la medida posible siempre les comparto la información abro el paraguas para que me digan que piensan y les doy libertad de que apliquen lo que sale en la puesta en común. Como líder considero que hay tiempos para llegar a la autonomía y no se puede de un día al otro si no que se debe crecer en la responsabilidad y tener una sólida experiencia para afrontar las decisiones de manera totalmente autónoma.</p>

Entrevista 2 Gerente Comercial	
Preguntas	
1) ¿Consideras que los colaboradores están comprometidos con la visión misión y valores de la organización?	Una respuesta taxativa sobre este punto te diría que el involucramiento es ni para sí, ni para no, en general sí, pero siempre están las personas que aún no lo toman al 100%. Por ejemplo, ahora con las formaciones que se implementaron de responsabilidad social empresaria están muy buenas, pero debería tener una continuidad y no medirlo solo por la asistencia sino más bien por el nivel de involucramiento de los participantes, o conocer cuál es la funcionalidad en tu puesto. Pero bueno es un proceso, un proceso de maduración de formación que lleva mucho tiempo, pero en general estamos en camino. Si seguimos así, al mediano plazo todos deberíamos estar comprometidos.
2) ¿Tienen puntos de encuentro con personas de otra área? ¿Tuvieron alguna vez contradicción entre los objetivos de su área con otra? ¿Cómo resuelven?	Más que nada en la reunión que tenemos entre todos los gerentes con nuestro jefe. A partir de este año, se planteó un tema nuevo antes cada gerente exponía la situación de su área, a partir de este año, se concentra en dos jueves la presentación de ese tipo de información y las otras dos reuniones siguientes sirven para informar sobre otras cuestiones que tienen que ver más con lo específico del área indicadores digamos. Y ahí saltan problemas incongruencias entre las áreas.
3) ¿Cómo comunican los objetivos, las novedades y tareas que deben realizarse a su equipo de trabajo?	La información si se baja a todos en las reuniones de los gerentes y después cada uno lo lleva con sus equipos. Después sí, para las novedades generales hay para eventos especiales, una presentación formal que tiene que ver más con eventos más sociales, institucionales, por ejemplo, para el día del trabajador que se hace un evento y se comenta sobre la política de la empresa, hacia dónde vamos, cómo venimos, pero no con la formalidad que consultas.
4) Semanalmente ustedes realizan una reunión con la dirección y todos los mandos medios. ¿Cómo transmiten luego la información a los colaboradores que están a su cargo?	En mi caso inmediatamente después de la reunión hacíamos una reunión de equipo donde se bajaban todas las novedades y los pasos a seguir de cada una de las áreas que correspondía y también tenerlos informados respecto a cuál es la situación de la empresa de lo que se pudiera decir todos los jueves. En nuestra área estamos haciendo dos reuniones formalmente, los días lunes para presentación de lo planificado para la semana y los días viernes hay una evaluación del compromiso asumido por la agenda el día lunes, esto tiene que ver con la nueva forma del área de abordar la gerencia.
5) ¿Los colaboradores tienen posibilidad de participar en la toma de decisiones? ¿De qué manera?	Hay escenarios donde cada uno de los participantes tenemos un nivel de decisión posible, un gerente no toma decisiones que no permita la empresa más allá de los lineamientos para tomar las decisiones. Pasa lo mismo con mi equipo, hay un rango de nivel de decisión en el cual se tiene que acomodar cada uno de los puestos. Si se debe tomar una decisión que salga de los esquemas comunes, dependiendo de la importancia de salir de esos esquemas, se evalúa con los directores.
6) ¿Cómo realizan el feedback de desempeño al equipo? ¿Con qué	Hacemos la medición de puestos todos los meses y doy una devolución, es obligatorio hacerlo. Yo siempre la hice y también la discutimos con cada uno, se abre un espacio de diálogo para profundizar en cada punto. La medición de puesto tiene que ver con el

comunicación interna tendiente a mejorar el liderazgo de los mandos medios y directivos de la empresa Ablock SRL”

frecuencia?	cargo, es mensual. En cambio, la evaluación de desempeño tiene que ver con la persona y es semestral. Es complicado medir porque es difícil medir el puesto sin medir a la persona pero la idea es medir el puesto a través de los resultados y la evaluación de desempeño mide el compromiso, la formación, las dos son formales y las dos son muy importantes para hacer un seguimiento y funcionan.
7) ¿Existe algún medio por el cual ustedes reciben consultas o feedback del nivel operativo?	Siempre se fue muy flexible en ese aspecto y hoy lo que se está procurando es tenerlo como más sistematizado. Los directores son muy cercanos, están siempre en el día a día. A veces hasta participan en los procesos de selección junto a los gerentes, se involucran y están abiertos a escuchar. En cuanto a lo que a nosotros nos incumbe, la comunicación con los directores siempre es fluida. El feedback va a depender si es por un tema de mayor gravedad y también, dependiendo la importancia del tema, lo ve un solo director o se evalúa en la reunión de directores.
8) ¿Has participado de formaciones que te brinden herramientas para desarrollar competencias de conducción? ¿Fueron apropiadas?	Si, fueron muy útiles y pudimos aplicarlas en la práctica. Me parece que es vital que todas las áreas tomemos formación y de todo tipo de tema es una manera también de construir la visión y misión.
9) ¿Qué aspecto de la comunicación consideras que debería mejorar? ¿Por qué / Cómo?	Bajar a tierra lo que se tiene como misión, visión. A veces caemos en el error de dar por obvias algunas cosas en idiomas distintos, es decir desde distintas miradas o personas, se puede tener una manera distinta de ver las cosas esta bueno buscar asegurar que desde cada posición esas miradas de distintos ángulos sean visiones compartidas. Si vos ves algo, sepas que por mi hay otro lado también y esto se da por diferencias en la formación, sinceridad, costumbre, pero bueno son cosas a trabajar. Hasta leyendo pasa que la gente interpreta las cosas de manera diferente es más que una simple percepción. Y en lo cotidiano por ahí esta esto que un director que escribe, te pide algo sin avisarle a tu jerarquía directa, entonces vos realizas un trabajo sin que tu jefe tenga conocimiento de lo que te pidieron de arriba, esto con que se lo ponga en copia en un mail ya seria suficiente pero esas practicas de arriba aun hay que desarrollarlas.
10) ¿Cuál es el estilo que asume mayormente con su equipo? (Informar, explicar, consultar, compartir o delegar)	Yo siempre busco mantener un diálogo con el equipo, para las decisiones ellos deciden en lo que sus tareas se refiere pero en el caso de tomar decisiones que los afecte, busco ver en conjunto con ellos para llegar a un acuerdo y estén implicados desde un principio con las cosas que tienen que hacer.

Entrevista 3 Gerente de Responsabilidad Social	
Preguntas	
1) ¿Consideras que los colaboradores están comprometidos con la visión misión y valores de la organización?	El compromiso es propio de cada persona, desde la organización se busca constantemente transmitir y que los colaboradores se involucren con la misión y visión. A grandes rasgos te diría que sí que si están comprometidos, pero hay personas que lo están en mayor o menor grado.
2) ¿Tienen puntos de encuentro con personas de otra área? ¿Tuvieron alguna vez contradicción entre los objetivos de su área con otra? ¿Cómo resuelven?	Entre los gerentes tenemos las reuniones semanales, que nos sirven bastante. Las contradicciones ocurren casi naturalmente te diría. Otra cosa que Enrique (director de la organización) está promoviendo y se promueve desde el sistema de calidad, son los círculos de calidad donde hay un problema un poquito más complejo que supera un área e involucra a otras áreas, nos juntamos y lo resolvemos. Es bien japonés eso, se juntan varios y se le da una solución. Eso ocurre mucho por ejemplo los comerciales quieren vender como sea, los administrativos quieren cobrar lo que todavía no cobraste, los comerciales venden lo que pueden, se supone que tienen que sacar turnos logísticos y a veces no lo sacan y se descompagina todo. Las comunicaciones en estas reuniones nos ayudan a sincronizarnos mejor. Pasa mucho esto de tener cada uno su propia quintita y buscar el objetivo de cada uno, pero se está tratando mucho, el director siempre nos dice que es importante la solidaridad entre nosotros.
3) ¿Cómo comunican los objetivos, las novedades y tareas que deben realizarse a su equipo de trabajo?	Los objetivos ya están establecidos en los perfiles de puestos, desde la inducción se les deja claro a las personas todos los procedimientos, le damos mucho énfasis en calidad, sistema de calidad y visión, misión, camino y política para que la gente se adapte rápidamente a la cultura de la empresa, después en su puesto. También tenemos la medición de puesto y la evaluación de desempeño y ahí siempre se refuerzan los objetivos y cómo va el cumplimiento por si tienen que hacer algún ajuste en su trabajo. En cuanto a las novedades de Recursos Humanos, ellos desde el área lo mandan a los gerentes y lo reenviamos para informar al equipo entonces todos saben de todo. Sobre las tareas además de lo que se refiere a cada puesto de trabajo, tenemos todo muy procedimentado, tenemos un reglamento donde se deja establecido todo como avisar una ausencia, denuncia de ART, cuidado de riesgos de trabajo con las maquinas, como se hacen las marcaciones, llegadas tardes y bueno todo lo que se necesita saber como normas internas,. Este reglamento lo tenemos todo y se actualiza anualmente, todos los conocemos.
4) Semanalmente ustedes realizan una reunión con la dirección y todos los	En primer lugar, un pacto que tenemos entre nosotros es lo que se habla ahí no se salga a contar. Mas allá de eso, las cuestiones ejecutivas y administrativas de cada área uno lo tiene que

comunicación interna tendiente a mejorar el liderazgo de los mandos medios y directivos de la empresa Ablock SRL”

<p>mandos medios. ¿Cómo transmiten luego la información a los colaboradores que están a su cargo?</p>	<p>transmitir al resto de su equipo, porque hace falta que se generen otras acciones en consecuencia. Por mi parte, si surge algo de la reunión, me juntaba con ellos, lo charlábamos ahí y delegaba las tareas, era una reunión para todos juntos por una cuestión estratégica que a veces una persona estaba involucrada en varios de los puntos que se trataron o se tenían que tratar, juntarlos servía un poco para ensamblar las partes. Estamos haciendo el ejercicio de saber delegar entre los líderes acá, una tarea, ser claro en comunicarlo, ponerle un tiempo, dejar bien claro los resultados.</p>
<p>5) ¿Los colaboradores tienen posibilidad de participar en la toma de decisiones? ¿De qué manera?</p>	<p>En lo posible yo estoy buscando delegar las tareas, es uno de nuestros desafíos para ser un impulsor de que los colaboradores sean más protagonistas. De a poco se va avanzando, pero no todos los gerentes están en la misma situación, cada uno lo maneja según les parezca.</p>
<p>6) ¿Cómo realizan el feedback de desempeño al equipo? ¿Con qué frecuencia?</p>	<p>Como te decía, tenemos la medición de puestos y la evaluación de desempeño. La medición es mensual y la evaluación semestral y en la medición tenes un montón de información sobre el desempeño de la persona. También tenemos establecidos todos los perfiles de puesto y está establecido por la empresa que más allá de los ajustes de inflación, hay una escala de 6 a 64 de grados y en enero se evalúa el desempeño de la persona para ver si tiene una promoción salarial, que puede ser en el mismo puesto, subiendo unos niveles de pago más, o, si debe saltar a un cargo como supervisor o queda donde está, pero le damos más responsabilidades. Se evalúa, está establecido tres etapas de ajuste de aumento de sueldo dependiendo de las posibilidades del mercado, pero se tratan de respetar esos ajustes.</p> <p>La medición de puesto está basada en un procedimiento donde se fija el perfil, la medición de puesto y los indicadores. La medición tiene tres pilares te mide en productividad, calidad y puntualidad. hay todo un cuadro para explicar las puntuaciones. Para esto algunos hacen entrevistas, algunos directamente lo hacemos y después le damos el feedback eso si, está previsto hacerles el feedback como mucho cada dos meses y mensualmente lo vemos entre los gerentes a cada uno de su equipo entonces todos sabemos de todos. Eso en cuanto medición, sobre la evaluación de desempeño, tenemos una ERL que es la evaluación de rendimiento laboral para cuando ingresa una persona, que se aplica a los 30 días y a los 60, yo a los 30 días ya puedo decir si va o si debemos hacer el preaviso.</p> <p>Siempre en calidad hay dos cosas, el formato, la plantilla que se utiliza explicando todo. A todos estos procedimientos los conocen todos y deben conocerlos porque todos somos protagonistas de la calidad.</p> <p>La evaluación se hace semestral, se estableció que haya 4 puntos y no 5 si vos tenés que evaluar alguien con 5 y no te quieres jugar, lo mas probable es que pongas a todos en puntaje 3, las calificaciones son excelente, muy bueno, regular y no satisfactorio no hay “bueno” pero es para que vos te juegues por</p>

comunicación interna tendiente a mejorar el liderazgo de los mandos medios y directivos de la empresa Ablock SRL”

	<p>una, la que sea mas representativa. Si es regular te empuja a que mejores. Entonces nos juntamos, yo soy tu jefe y vos mi colaboradora entonces califico ¿Cumplis con el perfil? Si, bueno entonces va “muy bueno” nivel técnico: regular porque hay algunas cosas en las que patinas etc, fijate que dentro de la competencia hay una ponderación del 30%, hay a su vez como subtítulos después calculas las puntuaciones de cada ítem. Se pone el puntaje al final y se pondera y después si te dio 3,05 estas arriba del muy bueno, si te dio 2,98 quedaste irregular, etc. Se firma y se detalla las fortalezas del colaborador y las oportunidades de mejora. Después hay una sección que comenta el evaluador y comenta también el colaborador suele pasar que pone no estoy de acuerdo etc y ahí termina, esto se imprime en papel, a partir del año pasado empezamos a migrar toda la información a un sistema que se llama Presea y también tiene un módulo de recursos humanos y ya hemos hecho dos veces esta evaluación a través del sistema.</p> <p>Esto una vez al mes en la reunión que tenemos entre los gerentes se expone entonces cada evaluación cada uno de los gerentes lo expone y dice “che yo vi este error” “veo que mejoro mucho en este aspecto” y todos saben de todos de esa manera.</p>
<p>7) ¿Existe algún medio por el cual ustedes reciben consultas o feedback del nivel operativo?</p>	<p>Hay consultas que son diarias, propias de las tareas que tienen que realizar o para decir tal o cual cosa no hay problema que vengan y me den devoluciones, consultas. Ahora si me preguntas por procedimiento formal lo más representativo a fin de año se hace una encuesta anual a todos, la encuesta es bastante estructurada. De esta encuesta, recursos humanos saca un informe, tabula. Solemos separar en tres ejes: planta del interior, planta Córdoba que es toda la parte de fabricación y administración que somos todos los que estamos en escritorio. En la planta del interior hay otra idiosincrasia, es más una cultura de pueblo pero bastante bien también hay baja rotación.</p> <p>El director es muy respetuoso en cuanto si lo buscan directamente para decirle algo, cualquier cosa que tengan que pedirle cualquier persona debe ir al jefe de su área por lo que el regresa la información y así vuelve al mando medio sin pasarlo por alto. De cualquier manera él es super abierto y sea quien sea él te escucha y toma su tiempo.</p>
<p>8) ¿Has participado de formaciones que te brinden herramientas para desarrollar competencias de conducción? ¿Fueron apropiadas?</p>	<p>Estuvimos formándonos sobre las cualidades que debe presentar un líder. En las reuniones hemos hecho un audio libro todas las semanas trabajamos una de las cualidades del líder y todas las semanas cada uno trae una frase de lo que había escuchado y lo compartíamos y cada uno lo explicaba y repasábamos. Estuvimos 14 meses haciéndolo. Esto nos dio muchos elementos para el liderazgo y si lo que pasa en todo grupo de personas algunos son muchos más permeables a incorporar hábitos y superarse y hay otros que siguen exactamente igual. Y con el correr del tiempo se va notando quienes perfilan a superarse e incorporar cosas y hay otros que están exactamente igual. Hay un grupo muy estable de</p>

comunicación interna tendiente a mejorar el liderazgo de los mandos medios y directivos de la empresa Ablock SRL”

	<p>mandos medios que estamos hace mucho tiempo. Con el tiempo por ahí se van notando las diferencias.</p>
<p>9) ¿Qué aspecto de la comunicación consideras que debería mejorar? ¿Por qué / Cómo?</p>	<p>Con uno de los chicos de mi equipo me estaba costando entenderme porque el es extranjero, y tratamos de mejorar la comunicación entre nosotros. El por su parte decirme las cosas más suelto y yo asegurarme que entendió lo que yo quería transmitir. Por ahí nos faltan herramientas como líderes para tratar estas dificultades.</p> <p>Otro punto es por ejemplo de las formaciones, estamos en la etapa de sensibilizar a los gerentes sobre la importancia y el compromiso que se debe tener. En la empresa se está comenzando a dar formaciones asociada a nuestra Visión sobre el medio ambiente porque estamos buscando trabajar de una manera más involucrada con la responsabilidad social y se ve que varios gerentes no transmiten a sus equipos este compromiso, hay áreas que saben la importancia que tiene y le encuentran sentido y otras que no. La bajada de línea del directorio es muy clara, el líder tiene que hacer que las cosas sucedan, generalmente si uno quiere que las cosas ocurran, ocurren.</p> <p>Yo escucho mucho al director, él le da mucha bolilla a la comunicación, él nos transmite que debemos comunicar corto, ya sea por escrito o al hablar, ser concisos, claros. Cada vez somos más escuetos en escribir, y hacemos el ejercicio si te digo algo en una charla, después traspasarlo a un mail de manera resumida y más formal, siempre responder sobre el mismo mail para que no se desmiembre la comunicación.</p>
<p>10) ¿Cuál es el estilo que asume mayormente con su equipo? (Informar, explicar, consultar, compartir o delegar)</p>	<p>Yo siempre en primera instancia explico que se debe hacer como cuando para cumplir con nuestros objetivos de tiempo cantidad y calidad. Hay algunas tareas en las que los chicos de mi equipo están totalmente familiarizados y pueden cubrirlas al 100% entonces obviamente no intervengo, buscamos justamente eso que sean autónomos. La idea nuestra es que cada vez más los equipos crezcan en autonomía que los líderes acompañemos ese proceso.</p>

Entrevista 4 Gerente de Recursos Humanos	
Preguntas	
1) ¿Consideras que los colaboradores están comprometidos con la visión misión y valores de la organización?	Como todo en su mayor parte la gente está comprometida pero siempre hay una parte que no, un grupo que no lo termina de asimilar y lo hace por compromiso. Pero la gran mayoría sí está involucrada y por eso todavía sigue en la empresa. Además, habrás visto que nuestra misión y visión es muy amigable para la gente asique todo lo que se hace está orientado a eso.
2) ¿Tienen puntos de encuentro con personas de otra área? ¿Tuvieron alguna vez contradicción entre los objetivos de su área con otra? ¿Cómo resuelven?	Tenemos los círculos de calidad. Contradicciones si, te diría con frecuencia. Por ejemplo casos mas o menos normales hacemos “x” cantidad de formaciones al año, alguna de ellas tiene que ver con el medio ambiente. Cuando se concibió esa formación hemos estado de acuerdo los gerentes de que no es una formación técnica, que por ahora es una charla informativa para que la gente se amigue con los conceptos de sustentabilidad y medio ambiente, que no se van a llevar nada técnico pero si van a empezar a conocer algunos conceptos al respecto. Eso al no ser bajado de esa manera por un gerente, hace que la persona vaya con una expectativa que después no lo cumple. El resultado de esa falla de comunicación de ese gerente hizo que un grupo de personas ya quede muy mal predispuesta o poco permeable a determinadas charlas informativas, contrario al mensaje que debemos transmitir como líderes. Porque no todos los gerentes transmitieron de la misma manera lo que había que transmitir. Hasta el momento de dar un aumento de sueldo te puedo hacer un llamado de atención, o te puedo hacer una promoción laboral y explicarte porqué te lo estoy haciendo, cuando va a ser la próxima que se evalúe, por qué se evaluó. Pero están esos casos que solo dicen che te aumentamos el sueldo y la persona no sabe por qué entonces, todas esas cosas son las que hay que trabajar, el porqué de las cosas.
3) ¿Cómo comunican los objetivos, las novedades y tareas que deben realizarse a su equipo de trabajo?	Los objetivos en el área llevamos un tablero de control que está cuantificado, que se gestionan semanalmente y se exponen en las reuniones mensualmente. Los otros objetivos más soft que no se pueden medir con números los llevamos a través de una minuta, un protocolo de RH y se van registrando y se van midiendo las acciones que hacen. También todos los puestos tienen su perfil entonces en la instancia de entrevista se les informa claramente su misión como puesto, sus tareas independientemente de cómo vaya surgiendo.
4) Semanalmente ustedes realizan una reunión con la dirección y todos los mandos medios. ¿Cómo transmiten luego la información a los colaboradores que están	La gran mayoría tenemos los días viernes una reunión de cierre de la semana donde tratamos los temas que vimos en la reunión de gerentes todo eso formalizado por un mail de los temas a tratar y los lunes solemos hacer un arranque de semana también en el área para pulir los temas. Mayormente se trata de hacer todo por mail para dejar por escrito y evitar que haya malos entendidos y demás.

García, Gisella Maricruz

comunicación interna tendiente a mejorar el liderazgo de los mandos medios y directivos de la empresa Ablock SRL”

a su cargo?	
5) ¿Los colaboradores tienen posibilidad de participar en la toma de decisiones? ¿De qué manera?	En mi caso si aunque la decisión final siempre la tomo yo, la hago en base a los puntos de vista de ellos porque son los que están en el terreno, yo tomo la decisión en base a los puntos de vista de ellos porque son los que están contacto directo con lo operativo entonces ven cosas en las que yo no estoy tan cerca entonces vemos algunas cosas y decidimos que hacer con eso, con lo cual sí tienen participación en las decisiones.
6) ¿Cómo realizan el feedback de desempeño al equipo? ¿Con qué frecuencia?	Todos los meses se hace una medición de puesto a todos los puestos. Entonces cada gerente después hace una devolución con sus colaboradores de la medición de sus puestos en materia de calidad, cantidad y tiempo. Y a las personas nuevas que están en el periodo de prueba se les hace dos mediciones, que también es una evaluación sobre los aspectos a mejorar y luego toda la empresa anualmente. Se realizan dos evaluaciones de desempeño, todas comunicadas a la gente con su devolución.
7) ¿Existe algún medio por el cual ustedes reciben consultas o feedback del nivel operativo?	Tenemos fuera de esos espacios formales como la medición, tenemos también las reuniones que son todas personales en las cuales se abre un espacio más para recibir inquietudes. Pero después todo lo que se trata van plasmadas por mail. Los círculos de calidad son todos personales hay varios espacios semanales, destinados a los círculos que son reuniones cortas productivas con una agenda.
8) ¿Has participado de formaciones que te brinden herramientas para desarrollar competencias de conducción? ¿Fueron apropiadas?	Tuvimos la formación de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva y las 21 cualidades del líder. Para mi naturalmente estuvo bien, fueron formaciones de largo plazo y bueno después aplicarla en el día a día en función de los conceptos que se vieron ahí. No son formaciones que vos las des, termines y se pueda decir que ya está, si no que estamos hablando de una curva de aprendizaje de 5 años, no de meses, entonces sí, estuvieron bien y es algo constante hace 4 años que estamos en constante desarrollo.
9) ¿Qué aspecto de la comunicación consideras que debería mejorar? ¿Por qué / Cómo?	Yo te diría que la insatisfacción es por la divergencia de criterios en los gerentes es decir la empresa tiene una política puntual, una visión y cuando uno no le presta atención a eso, normalmente conduce equipos de trabajo fuera de esos lineamientos. Entonces, la empresa va a tener esos paradigmas, quien está conduciendo no los está teniendo en cuenta y naturalmente va a generar fricciones en la gente. Entonces, el punto crítico te diría que es la divergencia de criterio de los mandos medios. O la falta de lineamiento con esas políticas, si las cosas están claras no hay insatisfacción. Puede gustarte o no, vos elegís si quieres seguir en la empresa, pero no te toma por sorpresa cuando vos sabes claramente cuáles son las reglas. Esto lo tratamos en la reunión de los gerentes, de tratar de tener una visión compartida es algo que lo hablamos mucho y es un punto que tenemos que mejorarlo mucho y trae grandes consecuencias sobre el porcentaje de insatisfacción de la gente con cuestiones de comunicación. Tiene que ver con eso, con gerentes que o que se pueden olvidar de transmitir algo, o no lo transmiten tal cual es.

comunicación interna tendiente a mejorar el liderazgo de los mandos medios y directivos de la empresa Ablock SRL”

	<p>El punto que abordamos siempre desde recursos humanos es ese.</p> <p>Otro punto que no es menor con los directores suele pasar que te pasan un mensaje y luego otro de los directivos solicita algo que entra en contradicción con lo solicitado antes, es un punto que también se tendría que reforzar ya que de allí se arma una cadena con falta de coherencia entre sus intereses quedando en el medio nosotros.</p>
10) ¿Cuál es el estilo que asume mayormente con su equipo? (Informar, explicar, consultar, compartir o delegar)	Como te dije anteriormente yo tomo las decisiones en base a los puntos de vista de ellos. Decidimos en conjunto luego de poner en común las miradas de cada uno.

Entrevista 5 Director	
Preguntas	
1) ¿Consideras que los colaboradores están comprometidos con la visión misión y valores de la organización? (Había sido respondida antes para el Anteproyecto, fue copiada la respuesta)	<p>Sí, no todos en la misma medida, pero sí. Hay gente, hay mucha gente que está muy involucrada y con los que no, tratamos de trabajar para que sí lo estén. Y a veces es difícil de entender eso, que es tan simple de mejorar la calidad de vida de las personas y lo ponemos en esos términos, porque no importa si hacemos adoquines o hacemos saquitos de té. Tenemos una finalidad mucho mayor que es mejorar la calidad de vida de las personas, que lo hacemos a través de nuestros materiales, pero también lo hacemos a través de un salario digno, para que mejoren su vida, a través de pagarle al proveedor lo que corresponde pagarle, a los clientes además de venderle, asegurar que nuestro producto mejore su calidad de vida. Ya de por sí, está muy ligado a la construcción y eso es una palabra muy positiva, pero, además, si podemos darle un valor agregado y una buena experiencia con nosotros, tenemos un compromiso con la sociedad toda, en ese aspecto no es una cuestión comercial.</p> <p>Desde el inicio, ingreso de los colaboradores en la inducción transmitimos la importancia de nuestra misión y compromiso para mejorar la calidad de vida. Les entregamos nuestro reglamento en el cual detallamos cada punto que debemos cumplir para lograr nuestro objetivo y anualmente si hay cambios, lo entregamos a todos, todos lo conocen desde el puesto más bajo al más alto.</p>
2) ¿Tienen puntos de encuentro con personas de otra área? ¿Tuvieron alguna vez contradicción entre los objetivos de su área con otra? ¿Cómo resuelven?	<p>Los gerentes usamos mucho los círculos de calidad en donde dos o tres personas de diferentes áreas se juntan para resolver algún tema entonces a veces se arman esos grupos en Whatsapp y esos grupos quedan de manera permanente asique nos comunicamos por ahí para responder consultas internas.</p> <p>Después a nivel de mandos medios tenemos la reunión semanal con todos los gerentes donde tratamos los temas que implican a todas las áreas de la empresa.</p>
3) ¿Cómo comunican los	Hay objetivos del área, y después tenemos indicadores individuales en

comunicación interna tendiente a mejorar el liderazgo de los mandos medios y directivos de la empresa Ablock SRL”

<p>objetivos, las novedades y tareas que deben realizarse a su equipo de trabajo?</p>	<p>los que medimos los puestos de trabajo esto lo define recursos humanos. Hemos ido generando distintas herramientas para acompañar desde la inducción de la persona, acompañarlos de una manera un poco más científica por decirlo, más objetiva mediante resultados. Tenemos las evaluaciones de rendimiento personal, que tiene distintos ítems para los cuales se amplían en ese mismo listado para aquellos mandos medios o que tienen gente a cargo se amplían porque tiene una valoración también en cuestiones de conducción ello se hace a los 30 días, a los 60 días y se va controlando como para las ERL que le llamamos a las Evaluaciones de Rendimiento Laboral como para tener objetividad sobre el acompañamiento en el periodo de inducción y en periodo de prueba eso está registrado, lo hace el jefe inmediato de la persona y lo valida la dirección.</p> <p>También aprovechamos los eventos que tenemos en el año que son más sociales como el día del trabajador, el aniversario de la empresa y la fiesta de fin de año que son reuniones de celebración fijas, todos los años las hacemos y ahí también hacemos reconocimientos por antigüedad, a la asistencia, al cumplimiento de los objetivos también para comunicar lo que valoramos como empresa en nuestros colaboradores.</p> <p>Y no sé si ya te lo mencioné pero viste que tenemos la revista interna que la entregamos trimestralmente, en esa revista es lindo porque se redactan artículos actuales, son temas interesantes, sociales, que de alguna manera nos impactan a todos, por ahí los chicos de recursos humanos eligen artículos con ejemplos de vida de empresarios, colaboradores de otras organizaciones para tomar buenas prácticas acordes a nuestra cultura. Y también ahí se informa si hubo eventos o algún dato interesante para reconocer internamente.</p> <p>¿La revista les llega a todos? Es para acá, el sector administrativo a los chicos de planta no, porque ellos no les llega tanto la información en el formato de revista por eso decidimos repartirlo acá en las áreas de las oficinas.</p> <p>¿Además de la revista, utilizan otro medio gráfico? Si, tenemos también los folletos donde presentamos los productos, en la recepción siempre están al alcance de todos, cualquiera puede retirarlo si les interesa verlo.</p>
<p>4) Semanalmente realizas una reunión con los gerentes. ¿Cómo deben transmitir luego la información a sus equipos?</p>	<p>Eso no está planificado porque eso ya lo administra cada gerente, hay una gerencia que se junta los lunes a primera hora otro los viernes, los miércoles y ya cada uno lo maneja.</p> <p>¿Es obligatorio? Y en definitiva lo que se transforma en obligatorio es que se cumpla lo que definimos acá, la manera en que lo hace cumplir dentro de los parámetros que la empresa ha establecido, cada mando medio elige si va a ser una reunión informal o formal y eso también se está evolucionando mucho porque lo que importa es que lo hagan. Eso no regulamos nosotros, yo tengo la idea que el gerente es el dueño del área. En una visión operativa, es más dueño que yo, por lo tanto, no puedo ir a decirle a un colaborador “che eso que estás haciendo está mal” porque el</p>

comunicación interna tendiente a mejorar el liderazgo de los mandos medios y directivos de la empresa Ablock SRL”

	<p>dueño del área es el gerente y el dueño es el que debe bajar línea. O discutirlo, y a lo mejor el que se está equivocando soy yo porque si no, hay una invasión y una forma de liderazgo la cual no es que no me guste porque durante muchos años lo estuve haciendo, pero creo que hay otra manera de hacerlo que hay una dependencia del gerente, entonces dentro de eso le damos la facultad de que el tipo haga. Ahora, si no hay resultados también se analiza y hablamos con él.</p>
<p>5) ¿Los colaboradores tienen posibilidad de participar en la toma de decisiones? ¿De qué manera?</p>	<p>Si a ver, como te decía de mi parte, considero que cada gerente es el dueño del área por lo tanto ellos deben tomar decisiones constantemente, obviamente hay temas que los vemos en conjunto, pero ellos son los protagonistas y así debe ser. Después cada uno de ellos administra su equipo y por ende la participación que debe darles.</p>
<p>6) ¿Cómo realizan el feedback de desempeño al equipo? ¿Con qué frecuencia?</p>	<p>Cuando la persona queda permanente en la empresa y finaliza el periodo de prueba de la persona, la mayoría de los puestos tiene una medición que viene basada en principios industriales que es medido en cantidad, te mido en calidad y te mido en tiempo, para eso también hay una ficha en donde hay una escala determinada en donde se dice si ha mantenido esta u otra cuestión en tal porcentaje. Entonces se evalúa, esos son indicadores que nos van marcando el rendimiento que va teniendo el puesto a través del tiempo eso se hace mes a mes, cada 6 meses se hacen las evaluaciones de desempeño en donde pasamos a una instancia de mayor amplitud digamos en su evaluación ahí ya digamos ya hay una ficha de 3 hojas, hay alrededor de 40 items que hay que evaluar y eso nos va marcando el desempeño de la persona a través del año y es lo que nos permite evaluar una recategorización o una corrección importante en el puesto, nos tira mucha información como para tomar medidas y levantar el listón para el año siguiente. Eso también tiene un acompañamiento a través de lo que ahí se evalúa a través de los meses, porque se fijan algunos objetivos de decir che cómo se evalúan las fortalezas de la persona, se mencionan se interactúa se refuerzan para mantenerlas y también los aspectos a mejorar. Entonces aspectos a mejorar normalmente son uno, dos, o tres entonces no son 10, son los más importantes entonces se le va haciendo un acompañamiento para realmente ir corrigiendo si hace falta.</p> <p>Se hace una entrevista para darle la devolución que está teniendo eso antes se hacía por papel ahora se hace por sistema está integrado el uso de NR por sistema de gestión. Y bueno son instancias muy fuertes muy importantes, la mayoría de estas cosas han surgido internamente no han venido ni de asesores, ha sido basado en la experiencia de decir che ¿cómo hacemos? Mira las debilidades que tenemos, mira los problemas que tenemos en comunicación, pasaron 3 meses y por más que recursos humanos y el gerente estaba muy al tanto de que había un periodo de prueba, pasaron los tres meses, cuatro meses y al final dicen “vos sabes que no funciona esta persona” y resulta que esta persona</p>

	<p>ya había pasado a plantel permanente entonces en donde más pasa el tiempo, más involucramiento hay, más difícil no solo por costos indemnizatorios sino que la persona también va consolidando no solo lo laboral si no cosas de su vida personal y quizá el quinto mes, sexto mes, hay que decirle “che esto no va a funcionar”, algo que lo tendrías que hablar a los 15 días o al mes, a los dos meses.</p>
<p>7) ¿Existe algún medio por el cual ustedes reciben consultas o feedback del nivel operativo?</p>	<p>Hay instancias por el sistema de gestión de la calidad, tenemos dos auditorías internas al año y una externa al año. Cada 3 años se renueva la certificación de calidad, en cada una de esas auditorias si bien se enfoca en el proceso, hay una fuerte interacción con la persona y ahí van surgiendo algunas necesidades porque se reflejan algunos incumplimientos o el proceso está mal o no se está acatando entonces ya eso retroalimenta. Desde el operario porque él es el que ejecuta, el que esta con el proceso mano a mano. De eso está habiendo una devolución, en estas auditorías anuales externa se hace una “revisión por dirección” es una instancia donde previo a la auditoria externa comparto un feedback con el personal hablando de los procesos. Ahí se amplía un poco más, es una instancia que lo tengo con, no con todo el personal sino con los responsables de cada parte del proceso de manera directa y eso también es muy rico porque uno habla más allá de la auditoria externa que le hizo un auditor. Ahí hay un feedback con el personal de manera directa. Los resultados de la encuesta anual, llega también a través de un informe, un resumen que lo vemos en las reuniones de gerentes y lo analizamos a nivel de directorio también, porque queremos darles respuesta y soluciones a esas cuestiones por lo tanto esa es una retroalimentación importante. En la diaria, en la cuestión de todos los días aun hoy aparecen situaciones donde mediante un mail o un mensaje o personalmente, me dicen quiero hablar con vos personalmente y esos espacios se dan. Normalmente pregunto, ¿Ya hablaste con tu jefe? O sea, ¿usaste los medios que tenías que usar y no tuviste respuesta? Entonces no hay problema, a veces sin haberlos usado a los medios, los escucho porque me sirve para ir sondeando algunas cuestiones, porque a veces pasan desapercibidos o el gerente no lo manejó correctamente, no le dieron la respuesta correcta o lo minimizó. Entonces el tipo se quedó con algo adentro, entonces existen esas charlas cotidianas. Hay muchas instancias, el estar de alguna manera cerca, cuando voy a la planta del interior viajo frecuentemente y bueno también uno saluda a cada uno de los operarios, estén con los guantes o laburando y bueno son oportunidades de chequear como están. Si sabes de algo que pasó le preguntas como anda ese asunto, etc.</p>
<p>8) ¿Has participado de formaciones que te brinden herramientas para desarrollar competencias de</p>	<p>Al día de hoy que trabajamos mucho sobre el liderazgo a partir del año 2010 empezamos con cursos acá en Company. Algunos cursos afuera hemos hecho, cursos interesantes afuera de mandos medios incluso en la tecnológica y a través de algunos programas promocionales del gobierno y demás. Hemos hecho cursos</p>

comunicación interna tendiente a mejorar el liderazgo de los mandos medios y directivos de la empresa Ablock SRL”

<p>conducción? ¿Fueron apropiadas? ¿Fueron apropiadas?</p>	<p>afuera y lo más fueron cursos internos con capacitadores externos que bueno, nos desarrollaron a través de referentes a nivel internacional como Covey Maxwell que posiblemente los has escuchado y eso fue una bisagra muy importante en cuestión de desarrollo de mandos medios. Y bueno, al día de hoy los mantenemos. Hemos terminado como ves en ese cartel, las 21 cualidades indispensables de un líder, ya hemos trabajado de marzo del año pasado, hemos terminado hace 2 semanas con eso donde lo hemos ido trabajando de una manera muy constante, pero hemos ido consolidando paso a paso y cualidad a cualidad algo que es fundamental justamente para que hagamos lo que debemos hacer con una mirada siempre de que el colaborador es un colaborador y no simplemente un súbdito o un empleado. Prácticamente no usamos la palabra empleado por ahí tenemos que usarla por un aspecto técnico o cuestiones hacia afuera.</p>
<p>9) ¿Qué aspecto de la comunicación consideras que debería mejorar? ¿Por qué / Cómo?</p>	<p>Desde la dirección hemos estado siempre muy cerca de la gente, pero en cuestiones de mando, hemos intentado siempre ser muy cuidadosos de la cadena de mando. Al enseñar una cadena de mando y al tener gente en el medio, dependemos de estas personas para transmitir al resto del personal lo que queremos transmitir. Si esas personas por más profesionales que sean, no tienen un desarrollo de liderazgo fuerte, marcado, constante, viste que generalmente no se desarrolla el liderazgo en las empresas solo se desarrolla el mando y la conducción, nada más y no un liderazgo que es una forma de conducción integral digamos. Cuesta mucho y es ahí donde creo repercute el liderazgo, en el tema comunicacional. A veces desde la dirección somos tres, si los tres comunicamos a veces lo mismo, pero ya de manera diferente, hace ruido. Si transmitimos de la misma manera algo, pero que no es exactamente lo mismo, también hace ruido. Entonces la comunicación en la dirección tiene que ser de una sola cabeza. Desde los mandos medios es muy importante tener una claridad en la comunicación tal que a todos les llegue lo mismo de la misma manera y que haya una alineación en lo que esta persona baje hacia la gente, eso es lo considero que tenemos que trabajar porque han surgido algunas diferencias, contradicciones en la forma de comunicar lo que fue acordado previamente.</p>
<p>10) ¿Cuál es el estilo que asume mayormente con su equipo? (Informar, explicar, consultar, compartir o delegar)</p>	<p>Como te había expresado antes, los gerentes son los dueños del área, ellos son quienes más conocen su área y pueden gestionarla de la mejor manera. Yo estoy siempre a disposición para lo que necesiten para consultarme o evaluar situaciones que requieran mi acompañamiento, pero yo les delego la responsabilidad porque ellos son los dueños de su área. Y es el estilo que buscamos como empresa, queremos generar compromiso y autonomía que todos seamos protagonistas, por eso nos estamos formando y tenemos que crecer como líderes, queremos que nuestra gente este motivada esten bien y quieran trabajar con nosotros.</p>

Entrevistas a Operarios:

Entrevista 6 Operario 1	
Preguntas	Respuestas
1) ¿Conoce la Misión y Visión?	Si, si siempre la están recordando es mejorar la calidad de vida de la gente.
2) ¿Conoce cuáles son los objetivos de su puesto de trabajo? ¿Su jefe le comunica lo que se espera de usted en su trabajo? ¿Cómo se lo informa?	<p>Mi puesto no tiene un perfil definido, pero si tengo mis objetivos claros sé que se espera de mí. Mensualmente mi jefe inmediato actualmente me llama y me dice un informe, semanalmente me hace un charla personal, esta semana se logró, esta estamos abajo, vemos porcentajes.</p> <p>¿Podes comentarle qué te paso? ¿Por qué no llegaron al porcentaje? No, eso directamente va a diario registrado en un formulario. En ese formulario se pone todo, toda la información de producción si se hizo un defecto de materia prima, si se hizo un defecto operativo o de máquina. Todos los inconvenientes de producción se descargan ahí ya sea por mi método, por la maquinaria o la materia prima.</p> <p>Esa información se carga a diario en el sistema Presea que es el sistema que manejan en producción eso se da todos los años. A medida que vas cargando te va planificando los datos y registra esta semana se llegó a tanto, esta semana faltó tanto. Y mensualmente da un registro del mes, que va en el papel donde nosotros escribimos en la cadena de producción para todo aquel que le interese pueda ver, si alguno terminó, cuando se termina de completar, se imprime y se pega.</p>
3) ¿Tiene reuniones con su jefe, son individuales o grupales? ¿Cada cuánto las tienen? ¿Qué temas hablan ahí?	<p>Esta información de la que te hablaba, si alguno lo quiere leer, o explicar algo, está la reunión de revisión. En la reunión el jefe de planta va y se hace la reunión cuando hay poca producción de tipo informativa para mostrar cómo vamos.</p> <p>¿Hay reuniones fijas? No, se hace solo la mensual y semanal</p>
4) ¿Qué medios utiliza para comunicarse con su jefe? ¿Cuál utiliza con mayor frecuencia?	<p>Depende de que se trate hablamos por teléfono o vamos para allá, si se trata de una urgencia donde tiene que verlo él, lo llamamos por teléfono para decirle por favor acércate porque tenemos una urgencia.</p> <p>Siempre nos comunicamos por teléfono.</p> <p>¿Cuántos teléfonos tienen? Yo el mío, no tenemos teléfonos en planta, no es un fijo. En el área que estamos nosotros, es así o personalmente.</p> <p>¿Y en el resto de las áreas? No, el teléfono personal.</p> <p>¿Sos el único que tiene teléfono en la planta? No, el jefe de planta y el ejecutivo de logística también tienen. Pero si quieren comunicarse con alguno de nosotros viene a la planta a no ser que sea urgente y necesitemos hablar por teléfono y lo llamo.</p>
5) Cuando surge algún problema en tu trabajo, o falta alguna herramienta, ¿Pueden	Bueno por ejemplo con una falla de producción, una maquinaria rota que no estaba en la parada y se lo llama a nuestro jefe para dar el aviso inmediato, él se presenta inmediatamente, no hay inconvenientes para comunicarse por esas situaciones.

comunicación interna tendiente a mejorar el liderazgo de los mandos medios y directivos de la empresa Ablock SRL”

<p>avisar rápidamente para solucionarlo? ¿Tiene algún ejemplo que le haya pasado?</p>	
<p>6) Frente a alguna necesidad personal, familiar o con algún compañero, ¿Tiene la posibilidad de hablarlo con su superior, se dan momentos de charla con él?</p>	<p>Si, de la misma forma que me comunico siempre, desde mi punto de vista no hay inconvenientes. ¿Para comunicar algo a un gerente o director tienes inconvenientes? No, en mi caso no, puedo hablar de la misma manera con ellos que con el jefe de planta con la misma libertad. Si tengo que recurrir a ellos, por cortesía, le aviso por teléfono a mi jefe paso tal y tal cosa y hable con tal.</p>
<p>7) ¿Qué información le gustaría tener y no se la dan seguido?</p>	<p>Nos brindan toda la información que nos corresponde, puede ser en el caso de alguna producción especial, conocer para quién va, cuál es el destino que le van a dar. Hoy tenemos que hacer un producto especial pero no sabemos para quien va.</p>
<p>8) ¿Para tomar una decisión de su trabajo, debe consultar siempre a su jefe? En qué casos si/no</p>	<p>No, yo hago mi trabajo y si surge algún problema le consulto, el siempre está atento a lo que necesitamos.</p>
<p>9) ¿Cuenta con la posibilidad de aportar ideas para mejorar su trabajo? ¿Se ponen en práctica?</p>	<p>Cuando veo que algo podría hacerse de una forma mejor si le digo a mi jefe lo que me parece que podría cambiar y si se puede hacer, se modifica.</p>
<p>10) ¿Cómo informan ustedes la cantidad de producción que hubo?</p>	<p>Lo que necesitamos está en la cartelera, los resultados que tuvieron como se ponen los nuestros también.</p>
<p>11) ¿Cómo le avisa su jefe el día que no habrá producción?</p>	<p>El jefe nuestro nos informa el programa donde se define que día no trabajamos, ese programa se hace una vez al mes, sufre modificaciones conforme a lo que surja. Por ejemplo, en este mes no producís. ¿Y cómo se les informa? En el programa sale, se publica. ¿Donde? En la cartelera Santiago nos avisa si tuvo modificaciones.</p>
<p>12) ¿Le cuesta entender los mensajes de su jefe? ¿Tuvo experiencias de malos entendidos? ¿Pasa seguido?</p>	<p>Desde mi punto de vista no, primero que yo me aseguro que si yo transmito algo me aseguro que la otra persona lo entienda.</p>

<p>13) ¿Qué aspecto de la comunicación mejorarías? Por qué / Cómo?</p>	<p>Pasa con el tema de la liquidación que es un tema muy puntual que no lo hablan directamente con nuestro jefe si no con recursos humanos en donde la mayor parte del plantel hoy no le tienen la mayor confianza. No entienden como hacen la liquidación lo tienen totalmente desconcertados no tienen ni idea. Le falta más comunicación a recursos humanos para la gente de producción. Lo que más influye es eso, porque están disconformes, afecta en todo incluso no es el caso mío porque mi sueldo es fijo así que ese problema no lo tengo aparte yo tengo acceso a recursos humanos más directo, pero en general ese es un problema. Sin esa comunicación afecta el rendimiento de los chicos porque para ellos es importante ese tema y se generan muchos comentarios rumores entre todos.</p>
<p>Entrevista 7 Operario 2</p>	
<p>Preguntas</p>	<p>Respuestas</p>
<p>1) ¿Conoce la Misión y Visión?</p>	<p>Si, mejorar la calidad de vida. ¿Dónde la escuchaste? En las capacitaciones que vamos teniendo siempre, tenemos varias capacitaciones tenemos una cada 15 días me parece, tenemos varias. Siempre te recuerdan en la introducción, te dicen mejorar la calidad de vida y empiezan nos apasiona lo que hacemos y eso.</p>
<p>2) ¿Conoce cuáles son los objetivos de su puesto de trabajo? ¿Su jefe le comunica lo que se espera de usted en su trabajo? ¿Cómo se lo informa?</p>	<p>Si, ahí siempre se espera mejorar 100% la calidad de producto siempre tenemos problema si puede ser con el tema de la calidad. El objetivo de la planta donde yo estoy es que siempre salga lo mejor posible, 100% calidad que no salga casi nada de segunda digamos que salga perfecto. Pero siempre tenes problemas como que te cubren la arena con alguna mugre porque siempre te pasa que tenes también alguna cosa que no pensabas. ¿Conoces cuánta producción se tiene que hacer por día o semana? Si si, normalmente por día tenemos que hacer. El día nuestro son 1600 bandejas más o menos si o si por día, hay veces que se llega y otras veces no. Porque siempre tenes algún desperfecto mecánico, alguna parada y eso te va sacando un poco de tiempo. ¿Y los desperfectos los registran en algún lado? Si normalmente en la prensa, yo allá me encargo de mi parte pero siempre todos los números lo hace la prensa y nuestro jefe obviamente y ellos ahí se fijan cuantas bandejas van, las horas, van anotando por ejemplo a tal hora ya hicimos 500 entonces anotan un montón de cosas si va saliendo bien o cuantas van. En estos días así de parada es jodido pero bueno se hace lo más que se puede.</p>
<p>3) ¿Tiene reuniones con su jefe, son individuales o grupales? ¿Cada cuánto las tienen? ¿Qué temas hablan ahí?</p>	<p>Si, si siempre él pregunta como arrancaste y tenemos algunas reuniones y después él pasa siempre. ¿Algunas reuniones son fijas? No, fijas no por lo menos hasta ahora no. Siempre son así, vamos no más, vamos a ver como esta todo controlamos que este todo bien pero fija, fija no.</p>
<p>4) ¿Qué medios utiliza</p>	<p>Yo para comunicarme de allá tengo un teléfono corporativo, para</p>

comunicación interna tendiente a mejorar el liderazgo de los mandos medios y directivos de la empresa Ablock SRL”

<p>para comunicarse con su jefe? ¿Cuál utiliza con mayor frecuencia?</p>	<p>comunicarme con mi jefe y con la prensa por cualquier cosa que pase y mantenimiento. Si no bueno, personalmente también sino bueno como yo no me puedo mover y pasa algo, le aviso por teléfono siempre por teléfono por un celular que tenemos ahí.</p>
<p>5) Cuando surge algún problema en tu trabajo, o falta alguna herramienta, ¿Pueden avisar rápidamente para solucionarlo? ¿Tiene algún ejemplo que le haya pasado?</p>	<p>Bueno, siempre que tuve un inconveniente por ejemplo tuve un inconveniente bastante grande que si hace dos meses atrás el teléfono ese lo dejamos en la portería y bueno lo que es los guardia, como son independientes de la policía por ahí te lo usaban y había crédito viste que ellos te dan un límite y no tenía yo para realizar la llamada únicamente para recibir llamada y no lo tenía asique se trabó una cosa y tuve que salir corriendo para allá para llamarlo a jefe. Porque viste por ahí no se dan cuenta porque vos estas allá a lo último si pasa una parada ahí se dan cuenta pero bueno tuve que bajar y bueno... igualmente en general me puedo comunicar por teléfono, yo tengo las paradas de emergencia y todo, igualmente tuve que bajar y a buscar la gente. ¿Esto te paso varias veces? Lo del teléfono no, solo dos veces después son cosas normales que dan por un desperfecto que no pasa a mayores por ahí puede ser que suba dos o tres veces vacío ascensor pero son faltas de señal tiene problemas pero eso lo van solucionando pero después el resto anda todo bien por lo menos bastante bien.</p>
<p>6) Frente a alguna necesidad personal, familiar o con algún compañero, ¿Tiene la posibilidad de hablarlo con su superior, se dan momentos de charla con él?</p>	<p>Si yo por lo menos siempre hablo con mi jefe y de ahí con recursos humanos pero por lo menos yo no tengo drama. Siempre aviso con tiempo porque como yo estoy solo, en el puesto ese. Él es así con todos va para el área mía y pregunta, va para acá, para allá siempre él se llega a las mañanas medio día.</p>
<p>7) ¿Qué información le gustaría tener y no se la dan seguido?</p>	<p>Y el tema de las horas extras, de los pagos, no nos dan mucha respuesta sobre eso y viste es necesario saber como van a ser los pagos. Ponele hay horas extras que se cubren con los días de parada pero nadie nos dice bien como van a ser las cosas con las horas extras.</p>
<p>8) ¿Para tomar una decisión de su trabajo, debe consultar siempre a su jefe? En qué casos si/no</p>	<p>Depende lo que sea si yo lo puedo solucionar lo hago, ya ha pasado. Puedo solucionar yo, siempre aviso pero si hay una rotura de algo por ejemplo que ya sabes vos que no tenes que meter mano porque no te corresponde viene mantenimiento, pero si es el tema de las calzadas o ponele que se corta la luz y vuelve y viste a veces queda mucho peso cargado o a medias entonces eso lo hace uno, lo soluciona.</p>
<p>9) ¿Cuenta con la posibilidad de aportar ideas para mejorar su trabajo? ¿Se ponen en práctica?</p>	<p>Si si, nuestro jefe nos deja que opinemos y le digamos si hay algo que no esta yendo bien o si tenemos un problema. Nos deja decir qué pensamos.</p>
<p>10) ¿Cómo informan ustedes la cantidad de</p>	<p>En la reunión que nos da nuestro jefe. Ahí si los viernes cada tanto él viene con una planilla y dice bueno si llegamos a los objetivos de un 98%</p>

García, Gisella Maricruz

comunicación interna tendiente a mejorar el liderazgo de los mandos medios y directivos de la empresa Ablock SRL”

<p>producción que hubo?</p>	<p>de la cantidad porque ellos van con porcentaje ponele enero empezando febrero, empezamos bueno en el mes de enero en 98% en cantidad, después te dice en calidad y en tiempo y así va al otro mes siguiente y va, bueno si mejoramos o empeoramos... Acá pasa algo, bueno... ahí te dice si hay que fijarse en algo normalmente se da por el tema de la parada digamos más o menos todo en la calidad se está logrando bastante bien siempre hay un poquito pero no era como antes.</p>
<p>11) ¿Cómo le avisa su jefe el día que no habrá producción?</p>	<p>Por lo general nos informa Santiago, por ejemplo, el viernes en la reunión nos dijo pasa esto y esto a excepción esos días vinieron los muleros porque había ventas mínimas que si o si tenes que tener carga y descarga. Dijeron bueno, estas tres personas van a turnar esos tres días, los días que puedan y después los otros a descansar ese fue un viernes al otro lunes tuvimos que volver eso si nos avisa siempre el. ¿Hay un plan de producción donde están previstos esos días de parada? No, va saliendo de acuerdo a lo que va pasando acá. Hasta no nos han avisado que el mes que viene tenemos parada, eso surge generalmente de la nada. ¿Les comentan por que no se está produciendo? No, no, cuando no se produce ahí te dicen que si por ejemplo aquella vez tuvieron que cambiar un sinfín entero que es todo de cemento en la planta y eso demoró dos semanas más o menos porque tienen que llevarlo a arreglar entonces ahí fue por eso. Y después tuvimos en febrero tuvimos 5 días suspendidos porque estaba floja la venta. Ahí si nos tuvimos que volver porque estaba floja la venta pero que pasa, como tenemos horas extras entonces nos compensaban ahí las horas y perdíamos el día.</p>
<p>12) ¿Le cuesta entender los mensajes de su jefe? ¿Tuvo experiencias de malos entendidos? ¿Pasa seguido?</p>	<p>No, yo creo que nos entendemos bien y si hay alguna duda le pregunto, pero no, no hay problema con él. Nos entendemos en lo que decimos.</p>
<p>13) ¿Qué aspecto de la comunicación mejorarías? Por qué / Cómo?</p>	<p>Con recursos humanos, que la chica nos responda por el tema de los pagos y horas extras, eso si tendría que mejorar porque lo hablamos mucho entre los compañeros a esto, la mayoría queremos saber, el resto está bien.</p>

Entrevista 8 Operario 3

Preguntas	Respuestas
<p>1) ¿Conoce la Misión y Visión?</p>	<p>Si, la conozco, siempre la están pasando y lo ponen en los tableros también, es mejorar la calidad de vida. Si, desde un principio la conocía</p>
<p>2) ¿Conoce cuáles son los objetivos de su puesto de trabajo? ¿Su jefe le comunica lo que se espera de usted en su trabajo?</p>	<p>Mi jefe siempre nos indica cómo tenemos que trabajar, que hay que cumplir con la calidad, qué cosas tengo que hacer. Por ese lado si, siempre me dice qué trabajo tengo que hacer y para cuándo.</p>

comunicación interna tendiente a mejorar el liderazgo de los mandos medios y directivos de la empresa Ablock SRL”

¿Cómo se lo informa?	
3) ¿Tiene reuniones con su jefe, son individuales o grupales? ¿Cada cuánto las tienen? ¿Qué temas hablan ahí?	Eso creo que lo hace cada 6 meses que él hace unas preguntas, una vez a la semana nos junta y nos comenta cómo estuvo la semana, la producción, se habla de todo un poco, ahí no más es un espacio para comentar cualquier cosa que no sea del tema de producción pero lo que es evaluación propia de cada uno es cada 6 meses más o menos, nos va llevando de a uno y nos hace varias preguntas y nos va diciendo qué está bien, qué está mal, en qué hay que mejorar. Tenes aparte de cada pregunta que él te hace sobre cómo vas en el puesto, que vos le podés responder porque sí, porque no, al final te deja un espacio para vos decir lo que vos quieras.
4) ¿Qué medios utiliza para comunicarse con su jefe? ¿Cuál utiliza con mayor frecuencia?	Solemos usar el teléfono que tenemos acá y si no podemos buscarlo personalmente pero si es algo que tiene que ser atendido rápido si, lo llamamos por teléfono y el viene o nosotros vamos a su oficina.
5) Cuando surge algún problema en tu trabajo, o falta alguna herramienta, ¿Pueden avisar rápidamente para solucionarlo? ¿Tiene algún ejemplo que le haya pasado?	Por teléfono, busco el supervisor o bueno ahora no está el teléfono pero si no buscamos al que tiene el teléfono para poder comunicar y avisamos mira paso tal cosa y llamamos a nuestro jefe o lo buscas a él o al encargado del momento. ¿Hay una persona encargada de informar? No, no cualquiera. ¿Hay alguien encargado del teléfono? Si, está el teléfono corporativo que lo tiene un compañero y le avisa a mi jefe y si no lo buscamos a él en la oficina. ¿Alguna vez tuviste demoras en recibir respuesta de su parte? Por ahí si no te respondía en el teléfono porque por ahí no se escucha acá en producción, pero cuando lo ve te llama.
6) Frente a alguna necesidad personal, familiar o con algún compañero, ¿Tiene la posibilidad de hablarlo con su superior, se dan momentos de charla con él?	Lo busco a mi jefe y le pido una semana antes o a veces si pasa algo que es para el mismo día por ejemplo de agarrar el celular y tener un mensaje se me golpeo mi hijo y le digo mira necesito ir con él y no hay problema. Lo veo directamente con él y él nos da el permiso y él nos cubre a nosotros.
7) ¿Qué información le gustaría tener y no se la dan seguido?	Yo personalmente con mi jefe se puede hablar de todo, cosas que con recursos humanos no, venís a hablar a lo mejor lo ven ellos y te dicen te doy las horas extras y a lo mejor ya no volves, no te quedas ahí sentado. En cambio, si hablamos con mi jefe, él va busca la información o te manda por ejemplo quiero tomarme las horas extras y él va y te las busca, un ejemplo así. Lo que pasa es que la comunicación es más con mi jefe porque si no es un teléfono descompuesto. Él nos junta a todos, vos acá hablas de una si no cuando llegas individual a recursos humanos es un teléfono descompuesto porque no entendieron lo que les dijimos o entendieron mal y se hace todo un lío. Pasa por ejemplo con temas como cobros más

comunicación interna tendiente a mejorar el liderazgo de los mandos medios y directivos de la empresa Ablock SRL”

	que nada con eso lo demás no, vamos directamente con nuestro jefe.
8) ¿Para tomar una decisión de su trabajo, debe consultar siempre a su jefe? En qué casos si/no	Eh no para todo, depende de qué sea si es algo que no sé cómo tengo que hacer si, lo llamo o le pregunto cuando lo veo, pero si no yo sé que trabajo tengo que hacer y lo hago no tengo que pedirle permiso para hacer mi trabajo. Solo cuando no sé cómo tengo que hacer algo le pregunto cómo le parece que debo hacerlo.
9) ¿Cuenta con la posibilidad de aportar ideas para mejorar su trabajo? ¿Se ponen en práctica?	Si, nuestro jefe nos pregunta como estamos, cómo nos esta yendo con el trabajo y yo le digo cuando veo que algo no va bien o podría darse mejor y el no tiene problema, me deja decirle lo que pienso de como es mejor hacer.
10) ¿Cómo informan ustedes la cantidad de producción que hubo?	Lleno una planilla que hay donde se anota todo lo que fuimos haciendo y después Santiago la retira. Ahí se deja escrito todo y cuando tenemos una reunión vamos viendo como fue la producción en el ultimo tiempo, Santiago nos dice esa información para que sepamos si estamos bien, si cumplimos o no.
11) ¿Cómo le avisa su jefe el día que no habrá producción?	Hay una planilla en una cabinita pero normalmente nos fijamos ahí pero eso varia a veces la planilla te dice que no va a hacer producción un día suponiendo se sorteó algo un miércoles, listo, no se produjo el jueves y el viernes se trabajó y en la planilla figuraba que el viernes se tenía que parar. ¿Se enteran en el día? No, dos o tres días antes cuando se va a parar. Por ejemplo de hoy y ayer ya me avisaron la semana pasada, pero ponele que cambien los planes de 5 días 4 días se trabaja y viernes no, pero se rompe algo el lunes por ejemplo, se para el lunes y el viernes se trabaja. No se pudo producir entonces se pasa al viernes, a veces te avisan en el día o por ahí no. Pero obviamente a veces vienen y te dicen mira mañana no se produce.
12) ¿Le cuesta entender los mensajes de su jefe? ¿Tuvo experiencias de malos entendidos? ¿Pasa seguido?	No, yo me comunico bien con el al menos hasta ahora no me paso de tener problemas con Santiago.
13) ¿Qué aspecto de la comunicación mejorarías? Por qué / Cómo?	Nuestro jefe nos deja que nos expresemos todos que como somos un equipo de trabajo. El mismo nos aconseja en cosas que por ahí nos tomamos personal. Por ejemplo tenemos que trabajar con un chico nuevo entonces nos habla para que trabajemos con ese chico nuevo o que el chico se pueda adaptar con nosotros porque hay veces que el otro se agota, asique se tiene que adaptar él para que sea un trabajo conforme, porque si no ves que no trabajas cómodo, se genera una tensión que no es por nada personal sino por nosotros con unos compañeros de producción tenemos que gritar por los auriculares de protección y había algunos que te decían no me grites pero no era que nos gritábamos si no que hablábamos fuerte para poder escucharnos hay

comunicación interna tendiente a mejorar el liderazgo de los mandos medios y directivos de la empresa Ablock SRL”

	cosas así que Santiago nos deja que lo hablemos y por ahí nos aconseja hagan así o hagan “asá”, prueben para estar cómodos.
--	---

Entrevista 9 Operario 4	
Preguntas	Respuestas
1) ¿Conoce la Misión y Visión?	Si, es mejorar la calidad de vida
2) ¿Conoce cuáles son los objetivos de su puesto de trabajo? ¿Su jefe le comunica lo que se espera de usted en su trabajo? ¿Cómo se lo informa?	Si, si todo el tiempo. Mi jefe nos pone objetivos, pero va todos los días. Te dice mira esto, tenés que mover esto para allá. Pasa con todas las áreas de la planta, viene para la prensa y dice mira esto es así y esas cosas.
3) ¿Tiene reuniones con su jefe, son individuales o grupales? ¿Cada cuánto las tienen? ¿Qué temas hablan ahí?	Grupales si, cuando como ser los días que no hay producción se hace una reunión a la mañana temprano, cuando no hay producción entran todos 7:30hs y ponele 7:40hs nos reunimos. ¿Que temas tratan ahí? De todo, problemas que se resolvió entre semana, como ser el número de producción, este mes hicimos tanto, hubo algunos que tuvo algún inconveniente grupal, se habla todo con el jefe y los otros podemos colaborar con ellos, se habla de todo.
4) ¿Qué medios utiliza para comunicarse con su jefe? ¿Cuál utiliza con mayor frecuencia?	Yo lo busco para hablar, voy a la oficina y si no pido llamarlo por teléfono hay dos encargados de mantenimiento si no hay camionero de la fábrica que tienen teléfono de acá y ellos lo llaman.
5) Cuando surge algún problema en tu trabajo, o falta alguna herramienta, ¿Pueden avisar rápidamente para solucionarlo? ¿Tiene algún ejemplo que le haya pasado?	Y hay que llamarlo a nuestro jefe o venir a buscarlo a la oficina ¿Los compañeros que tienen el teléfono están cerca? Si están casi todos cerca, mantenimiento está al frente mío, le digo hacer una llamada a nuestro jefe si no vengo a la oficina si es urgente y le digo rápido.
6) Frente a alguna necesidad personal , familiar o con algún compañero, ¿Tiene la posibilidad de hablarlo con su superior, se dan momentos de charla con él?	Todo lo que sea permiso lo ves con nuestro jefe, si te paso algo malo directamente con Recursos Humanos. Si no si es algún permiso de mira me tengo que ir a tal y tal hora lo vemos con nuestro jefe a él le pedimos permiso y acomoda medianamente mi lugar o sea hay otros muleros pero cuando están en producción no te puede cubrir el puesto, entonces el acomoda ahí para ver si puede dejar uno o no, y ahí te dice si podes salir o no. Por ejemplo, si hoy tengo que salir a las 2 de la tarde y te dice mira si podes tira hasta la 3 y queda una hora y media que puedo salvar al otro entonces se acomoda o acomodamos entre los dos.
7) ¿Qué información le	No, nada, siempre nos dicen todo lo que tenemos que hacer y si tenemos

García, Gisella Maricruz

comunicación interna tendiente a mejorar el liderazgo de los mandos medios y directivos de la empresa Ablock SRL”

<p>gustaría tener y no se la dan seguido?</p>	<p>dudas le preguntamos a Santiago.</p>
<p>8) ¿Para tomar una decisión de su trabajo, debe consultar siempre a su jefe? En qué casos si/no</p>	<p>Yo tengo la libertad por ejemplo, la playa esta acomodada por sectores, hay sectores que me quedan a cuatro pasillos de la producción y tengo dos medios pasillos, yo tengo la libertad de hacer este movimiento de sacar un pasillo que tenga menos y ponerlo adelante del otro para tener el pasillo vacío entonces si sale la producción esta, lo tengo libre y hay otras cosas como ser hay productos nuevos que tengo yo que preguntar si se pueden tapar o no, o por ahí distinto color, que tienen distinto tono, eso entonces se pregunta y se pide autorización.</p>
<p>9) ¿Cuenta con la posibilidad de aportar ideas para mejorar su trabajo? ¿Se ponen en práctica?</p>	<p>Si sí, Santiago siempre nos escucha por esas cosas, si queremos decirle lo que pensamos o si vemos que no se están haciendo bien las cosas el siempre nos dice que le digamos.</p>
<p>10) ¿Cómo informan ustedes la cantidad de producción que hubo?</p>	<p>Yo estoy en la línea de guardar la carga de camiones en la playa y bueno tenemos un día sale un bloque y al bloque hay que hacer lugar un día antes en tal y tal lugar si hay lugar, si no tendrías que acomodarlo y hacer el lugar para ese bloque después. También el conteo de la producción, cuando se termina la producción tenés que contar cuánto sale ese día. Lo registro a la tarde en una planilla Santiago la busca y se la lleva para cargar en digital. ¿Cada uno tiene un formulario, o es por sector? No, es por sector. Y nuestro jefe se encarga de hacer el informe, o sea eso lo carga, carga por la parte de prensa por ejemplo y yo tengo la parte de producto ya pasterizado y separamos segunda y primera y tengo que contar primera y segunda por final del día y ahí sacan el porcentaje de tira de scrap y todo eso.</p>
<p>11) ¿Cómo le avisa su jefe el día que no habrá producción?</p>	<p>Santiago nos avisa cuando no va a haber producción, hay una planilla donde se pone cuando va a ser la parada, pero también pasa que un día nos dice chicos mañana no va a haber producción y a veces los días que están en la planilla también cambian y eso lo vamos viendo cuando estamos llegando a los días que están escritos. Si hay cambios, Santiago nos dice miren la próxima semana vamos a producir, pero la que sigue no y así.</p>
<p>12) ¿Le cuesta entender los mensajes de su jefe? ¿Tuvo experiencias de malos entendidos? ¿Pasa seguido?</p>	<p>No, siempre se habló bien en claro y cuando no se entendió se planteó de vuelta. Yo le digo algo, y cuando él no entiende cuando él se va, ahí no más vuelve y me dice, ¿que me dijiste? Por ahí, hay algunas cosas que no le gustan a uno y por ahí con el trabajo y la adrenalina no se entiende, entonces él agarra y después te pregunta o he visto que habla con otros.</p>
<p>13) ¿Qué aspecto de la comunicación mejorarías? Por que / Cómo?</p>	<p>En producción no, por ahí puede ser con los temas de los pagos y todo eso estamos teniendo problemas con los sueldos y por ahí el básico que está en todos lados, lo que cobran otras empresas y por ahí es medio para abajo, eso lo hablamos con nuestro jefe no más, pero con Recursos Humanos no lo podemos hablar o no se tiene el carácter para hablar con Recursos Humanos. Es como que tuviera un cierto temor la gente para</p>

comunicación interna tendiente a mejorar el liderazgo de los mandos medios y directivos de la empresa Ablock SRL”

	<p>tratar a Recursos Humanos, entre nosotros si lo hablamos. También el problema con las horas extras o sea cuando nos entra plata a nosotros, sacándonos las horas extras y trabajándolas nos corresponde el pago. Con nuestro jefe se habla, él nos dice lo que le dicen a él, pero con recursos humanos no podemos plantear todo como en nuestras reuniones. Nos gustaría que recursos humanos venga y nos diga algo.</p>
--	--

Entrevista 10 Operario 5	
Preguntas	
1) ¿Conoce la Misión y Visión?	Si si, la conozco siempre la dicen y la pasan en las formaciones que tenemos, es mejorar la calidad de vida, es conocida aca.
2) ¿Conoce cuáles son los objetivos de su puesto de trabajo? ¿Su jefe le comunica lo que se espera de usted en su trabajo? ¿Cómo se lo informa?	Santiago me dice lo que tengo que hacer cuanta producción tengo que terminar, el siempre me dice que cantidad tengo que hacer y se viene para ver si estoy haciéndola o si falta algo, si hay algún problema.
3) ¿Tiene reuniones con su jefe, son individuales o grupales? ¿Cada cuánto las tienen? ¿Qué temas hablan ahí?	Si tenemos reuniones cuando se da una parada de producción, la tenemos cuando surge esa parada no es un día fijo. Y ahí vemos como se produjo, si pasó algo también podemos opinar de cosas que vemos, problemas que nos pasaron y esas cosas.
4) ¿Qué medios utiliza para comunicarse con su jefe? ¿Cuál utiliza con mayor frecuencia?	Hay un teléfono que tiene uno de los chicos y podemos usarlo si necesitamos hablar con Santiago, pero el siempre viene en persona para hablar con nosotros y si no lo busco en su oficina.
5) Cuando surge algún problema en tu trabajo, o falta alguna herramienta, ¿Pueden avisar rápidamente para solucionarlo? ¿Tiene algún ejemplo que le haya pasado?	Lo llamo a Santiago o voy a su oficina para decirle que tengo un problema y el me ayuda ahí o me dice que tengo que hacer, pero si lo veo con Santiago. Sobre todo es importante avisarle y que él sepa entonces así yo también puedo saber que quiere que haga con el problema que surgió.
6) Frente a alguna necesidad personal , familiar o con algún compañero, ¿Tiene la posibilidad de hablarlo con su superior, se dan momentos de charla	Cuando tengo que pedirle a Santiago salir o algún pedido personal lo veo directamente con él lo busco y le cuento que necesito y el ahí me da el permiso o no y ve cómo hacer con los otros chicos para cubrirnos. En eso no hay problema y se fija como hacer para que otros puedan hacer el trabajo mientras no esté y no pasa nada.

comunicación interna tendiente a mejorar el liderazgo de los mandos medios y directivos de la empresa Ablock SRL”

con él?	
7) ¿Qué información le gustaría tener y no se la dan seguido?	No nada, siempre me dan me dicen lo que quiero saber cuando pregunto no hay problemas con eso, siempre me responden lo que les pregunto
8) ¿Para tomar una decisión de su trabajo, debe consultar siempre a su jefe? En qué casos si/no	En mi trabajo yo se lo que tengo que hacer y ponele si pasara algo raro, algo que no es de todos los días si conviene que Santiago sepa para ver si hay que hacer algún cambio o seguir como estaba haciéndose. El pasa por nuestros puestos y nos pregunta si va todo bien, si hay que hacer algún cambio o lo que sea el siempre escucha y podemos decirle lo que pensamos.
9) ¿Cuenta con la posibilidad de aportar ideas para mejorar su trabajo? ¿Se ponen en práctica?	Como te dije recién, Santiago nos deja decir lo que pensamos y si vemos que algo conviene que lo hagamos de otra forma. También en las reuniones de parada que tenemos él siempre nos pregunta si necesitamos algo si hace falta hacer algo, o si todo está bien entonces ahí podemos decirle si pensamos que algo es mejor hacerlo de otra forma.
10) ¿Cómo informan ustedes la cantidad de producción que hubo?	Tenemos una planilla en donde completamos y ponemos la cantidad de producción que se hizo, al final del día Santiago la busca y él lo registra en el sistema y esos registros son los que después vemos en la reunión de parada. En ese formulario ponemos todo lo que hicimos todos los compañeros.
11) ¿Cómo le avisa su jefe el día que no habrá producción?	Depende, generalmente nos enteramos el día antes o los días antes y otras veces se cumple lo que dice el plan de producción que esta en el tablero pero depende como se van dando las cosas.
12) ¿Le cuesta entender los mensajes de su jefe? ¿Tuvo experiencias de malos entendidos? ¿Pasa seguido?	Con Santiago no tengo problemas el pregunta si hay algo que no se entiende, no tuve problema con el en los malos entendidos, eso pasa por ahí entre los compañeros pero el siempre nos dice que tenemos que hablar las cosas aclarar si hay malos entendidos pero nada mas.
13) ¿Qué aspecto de la comunicación mejorarías ? Por qué / Cómo?	Yo creo que esta bien como se hace ahora lo que por ahí falta es saber mas sobre las horas extra en general nos pasa a todos que no sabemos bien que horas se tomas que horas no, cuando va a ser el pago y esas cosas. De recursos humanos no nos dicen bien como es ese tema pero el resto bien siempre Santiago nos dice las cosas que necesitamos saber, no hay problemas con él.

Anexo 4 – Encuestas tabuladas

Encuestas realizadas a Gerentes:

Área	Líder	Dimensión escucha			Dimensión Credibilidad			Dimensión Claridad		
		A nivel general mi líder tiene buena predisposición para escucharnos	Mi líder tiene la capacidad de escuchar nuevas propuestas	Mi líder dedica tiempo para escuchar nuestras consultas o necesidades	Mi líder transmite la Visión y Misión de Adbock SRL a través de su conducta	Mi líder es coherente entre sus palabras y actos	Mi líder resguarda la información de carácter confidencial	Mi líder es preciso para transmitir información	Mi líder corrobora que su mensaje haya sido entendido por nosotros	Mi líder se expresa de manera entendible
Administración	Director 1	8	7	9	8	7	10	9	8	10
Recursos Humanos	Director 1	9	8	9	9	8	10	10	8	9
Sustentabilidad	Director 1	10	9	10	9	10	10	10	9	10
Comercial	Director 2	8	7	8	7	7	9	8	9	10
Servicios	Director 2	7	8	8	6	7	10	9	8	10
Industrial	Director 3	7	6	7	5	6	9	9	5	8

Área	Dimensión Feedback			Dimensión Estilo de comunicación				Reunión individual con mi supervisor			
	Mi líder me brinda devoluciones con gran frecuencia	Mi líder me comunica qué espera de mi desempeño en el puesto	Mi líder me informa claramente cuáles son mis objetivos a cumplir	Mi líder suele decirnos qué debemos hacer, sin dar más explicaciones.	Mi líder cuando define las tareas, nos explica por qué y cómo realizarlas.	Mi líder nos consulta nuestra opinión antes de definir las tareas a realizar.	Mi líder nos delega la responsabilidad de definir cómo realizar las tareas.	7 días	15 días	30 días	(+) de 30 días
Administración	7	8	10			1			1		
Recursos Humanos	8	8	10				1		1		
Sustentabilidad	8	9	10				1	1			
Comercial	9	8	9			1				1	
Servicios	9	9	8			1					1
Industrial	6	5	9		1						1

Encuestas realizadas a Colaboradores de Oficina:

Área	¿Cómo te enteras de las novedades de la empresa? Marcá todas las opciones que consideres				¿Cada cuánto realizas este tipo reunión?							
	Reuniones que organiza mi supervisor para informarme.	Comentarios de mis compañeros.	Comunicaciones de Recursos Humanos.	Comentarios de integrantes de otras áreas.	Reunión individual con mi supervisor				Reunión de equipo con mi supervisor			
					7 días	15 días	30 días	(+) de 30 días	7 días	15 días	30 días	(+) de 30 días
Industrial			1					1	1			
Servicios			1				1			1		
Industrial				1				1	1			
Comercial	1		1		1				1			
Administración	1				1				1			
Industrial	1		1		1				1			
Comercial	1		1				1		1			
Industrial		1		1				1	1			
Sustentabilidad	1		1		1				1			
Servicios	1		1		1				1			
Recursos Humanos	1		1		1				1			
Administración	1						1			1		
Comercial	1		1				1		1			
Comercial	1	1			1				1			
Recursos Humanos	1		1		1				1			
Comercial	1		1			1			1			
Industrial		1					1		1			
Administración	1				1				1			
Comercial	1				1				1			
Administración	1		1		1					1		

García, Gisella Maricruz

Área	¿Cada cuánto realizas este tipo reunión?				¿Cuán efectivos considera los siguientes medios de comunicación?			
	Reunión con miembros de otros sectores				Teléfono	Skype	Correo electrónico	Tableros de noticias y avisos
	7 días	15 días	30 días	(+) de 30 días				
Industrial	1				2	3	2	2
Servicios				1	3	3	2	3
Industrial		1			2	3	2	3
Comercial				1	2	2	3	3
Administración	1				3	3	3	3
Industrial		1			3	2	3	3
Comercial		1			3	2	3	3
Industrial			1		2	3	3	3
Sustentabilidad	1				1	3	3	2
Servicios	1				3	3	2	3
Recursos Humanos				1	3	3	2	3
Administración		1			2	3	2	3
Comercial				1	3	3	3	3
Comercial			1		3	3	2	2
Recursos Humanos	1				2	2	2	3
Comercial			1		1	2	3	3
Industrial			1		3	2	2	2
Administración				1	2	3	2	2
Comercial			1		2	3	3	1
Administración	1				2	3	2	2

Área	¿Cuán efectivos considera los siguientes medios de comunicación?							
	Teléfono abierto (para comentarios, opiniones)	Telegrama	Teleconferencia	Exhibiciones audiovisuales	Videos y películas	Memoranda e instrucciones escritas	Cartas	Invitaciones a eventos formales o sociales
Industrial	No utiliza	No utiliza	No utiliza	No utiliza	2	3	2	3
Servicios	No utiliza	No utiliza	No utiliza	No utiliza	3	3	1	3
Industrial	No utiliza	No utiliza	No utiliza	No utiliza	3	2	2	2
Comercial	No utiliza	No utiliza	No utiliza	No utiliza	1	3	1	3
Administración	No utiliza	No utiliza	No utiliza	No utiliza	2	3	3	3
Industrial	No utiliza	No utiliza	No utiliza	No utiliza	1	2	2	3
Comercial	No utiliza	No utiliza	No utiliza	No utiliza	3	2	2	2
Industrial	No utiliza	No utiliza	No utiliza	No utiliza	1	3	1	2
Sustentabilidad	No utiliza	No utiliza	No utiliza	No utiliza	2	2	2	3
Servicios	No utiliza	No utiliza	No utiliza	No utiliza	1	2	2	3
Recursos Humanos	No utiliza	No utiliza	No utiliza	No utiliza	3	3	2	2
Administración	No utiliza	No utiliza	No utiliza	No utiliza	2	3	1	3
Comercial	No utiliza	No utiliza	No utiliza	No utiliza	1	3	3	3
Comercial	No utiliza	No utiliza	No utiliza	No utiliza	1	2	3	3
Recursos Humanos	No utiliza	No utiliza	No utiliza	No utiliza	2	2	2	2
Comercial	No utiliza	No utiliza	No utiliza	No utiliza	1	2	1	3
Industrial	No utiliza	No utiliza	No utiliza	No utiliza	1	3	2	2
Administración	No utiliza	No utiliza	No utiliza	No utiliza	1	2	2	2
Comercial	No utiliza	No utiliza	No utiliza	No utiliza	2	3	2	3
Administración	No utiliza	No utiliza	No utiliza	No utiliza	1	3	2	3

García, Gisella Maricruz

Área	¿Cuán efectivos considera los siguientes medios de comunicación?					
	Buzón de opiniones para los empleados	Reportes escritos (reportes de ventas, reportes anuales)	Manuales	Comidas, fiestas y eventos	Publicidad de los productos o servicios que ofrece la empresa	Merchandising
Industrial	No utiliza	2	3	3	2	2
Servicios	No utiliza	1	2	3	2	1
Industrial	No utiliza	2	3	2	2	2
Comercial	No utiliza	3	3	3	1	2
Administración	No utiliza	2	3	2	2	1
Industrial	No utiliza	3	2	3	2	2
Comercial	No utiliza	2	2	3	2	2
Industrial	No utiliza	1	3	3	1	1
Sustentabilidad	No utiliza	2	2	2	2	2
Servicios	No utiliza	1	2	3	2	2
Recursos Humanos	No utiliza	1	2	3	2	3
Administración	No utiliza	1	3	3	2	1
Comercial	No utiliza	2	2	2	1	2
Comercial	No utiliza	3	2	3	2	3
Recursos Humanos	No utiliza	2	3	3	2	1
Comercial	No utiliza	2	2	3	3	2
Industrial	No utiliza	2	3	3	3	2
Administración	No utiliza	1	3	2	2	2
Comercial	No utiliza	2	3	3	3	2
Administración	No utiliza	2	2	3	3	1

Área	Calificación a líderes (Mandos Medios)								
	Dimensión escucha			Dimensión Credibilidad			Dimensión Claridad		
	A nivel general mi líder tiene buena predisposición para escucharnos	Mi líder tiene la capacidad de escuchar nuevas propuestas	Mi líder dedica tiempo para escuchar nuestras consultas o necesidades	Mi líder transmite la Visión y Misión de Ablock SRL a través de su conducta	Mi líder es coherente entre sus palabras y actos	Mi líder resguarda la información de carácter confidencial	Mi líder es preciso para transmitir información	Mi líder corrobora que su mensaje haya sido entendido por nosotros	Mi líder se expresa de manera entendible
Industrial	10	7	9	7	7	10	9	9	10
Servicios	8	6	7	6	8	9	9	8	9
Industrial	6	4	6	3	5	6	5	4	3
Comercial	8	9	9	9	9	10	8	9	9
Administración	9	6	9	10	8	10	7	5	7
Industrial	10	9	7	7	7	10	7	9	7
Comercial	7	8	7	10	8	10	9	8	9
Industrial	4	5	4	4	6	7	4	3	4
Sustentabilidad	9	8	7	8	8	8	6	10	9
Servicios	8	7	10	7	8	10	8	8	9
Recursos Humanos	10	9	10	7	8	10	10	10	10
Administración	3	3	3	3	3	8	6	7	6
Comercial	8	8	7	4	9	9	9	9	6
Comercial	9	7	8	8	7	8	10	9	10
Recursos Humanos	10	8	9	6	7	10	9	8	10
Comercial	8	9	9	7	9	9	8	8	10
Industrial	3	4	3	2	4	7	6	3	4
Administración	7	5	6	7	8	8	8	6	8
Comercial	4	5	4	9	9	10	5	4	6
Administración	10	7	8	9	9	9	9	8	10

García, Gisella Maricruz

Área	Calificación a líderes (Mandos Medios)						
	Dimensión Feedback			Dimensión Estilo de Comunicación			
	Mi líder me brinda devoluciones con gran frecuencia	Mi líder me comunica qué espera de mi desempeño en el puesto	Mi líder me informa claramente cuáles son mis objetivos a cumplir	Mi líder suele decirnos qué debemos hacer, sin dar más explicaciones.	Mi líder cuando define las tareas, nos explica por qué y cómo realizarlas.	Mi líder nos consulta nuestra opinión antes de definir las tareas a realizar.	Mi líder nos delega la responsabilidad de definir cómo realizar las tareas.
Industrial	5	8	10			1	
Servicios	4	4	10				1
Industrial	3	4	6		1		
Comercial	9	10	10		1		
Administración	4	8	8		1		
Industrial	9	9	10			1	
Comercial	9	9	10		1		
Industrial	2	6	9			1	
Sustentabilidad	10	10	10		1		
Servicios	5	7	9			1	
Recursos Humanos	8	9	10			1	
Administración	5	7	8			1	
Comercial	8	10	10				1
Comercial	10	9	9		1		
Recursos Humanos	9	8	7			1	
Comercial	9	8	10		1		
Industrial	4	6	7			1	
Administración	3	4	7		1		
Comercial	7	6	10			1	
Administración	7	8	9		1		

Anexo 5 - Documentos de la organización

Encuesta anual de Ablock SRL

NRO	NRO. 2	EJE	ASPECTO ENCUESTADO	PUNTOS	%
1	48	SGC	LOS VALORES DE LA EMPRESA	194	87%
2	47	EMPRESA	TU LIDER	193	86%
3	46	EMPRESA	EL VALOR QUE APORTA EL SGC	191	85%
4	45	SGC	LA POLITICA DE CALIDAD	191	85%
5	44	SGC	NUESTRA VISION Y MISION	191	85%
6	43	SGC	NUESTRO CAMINO	191	85%
7	42	EMPRESA	LOS EVENTOS ANUALES	188	84%
8	41	PUESTO DE TRABAJO	LA CLARIDAD DE LAS INSTRUCCIONES DE TU LIDER	188	84%
9	40	PUESTO DE TRABAJO	EL NIVEL DE EXIGENCIA DE TU LIDER	188	84%
10	39	COMUNICACIÓN	LA CALIDAD DE TU LIDER PARA COMUNICAR	188	84%
11	38	SGC	LOS BENEFICIOS DE TRABAJAR CON EL SGC	188	84%
12	37	PUESTO DE TRABAJO	LA EXPERIENCIA PROFESIONAL QUE ADQUIERES	187	83%
13	36	PUESTO DE TRABAJO	EL APORTE DE VALOR DE TU TRABAJO	187	83%
14	35	SGC	EL MANUAL DE CALIDAD	187	83%
15	34	COMUNICACIÓN	LA COMUNICACIÓN CON TUS COMPAÑEROS	186	83%
16	33	EMPRESA	LA PAGINA WEB	185	83%
17	32	EMPRESA	TU INTEGRACION AL EQUIPO	185	83%
18	31	COMUNICACIÓN	EL BOLETIN INFORMATIVO	185	83%
19	30	COMUNICACIÓN	LA POSIBILIDAD DE DAR TU OPINION	184	82%
20	29	EMPRESA	TU SENTIMIENTO DE PERTENENCIA	183	82%
21	28	SGC	LAS ACCIONES DE MEJORA DEL AÑO	183	82%
22	27	PUESTO DE TRABAJO	EL DINAMISMO DE TU PUESTO	182	81%
23	26	PUESTO DE TRABAJO	LOS OBJETIVOS DE TU AREA	181	81%
24	25	PUESTO DE TRABAJO	TU PROYECCION EN LA EMPRESA	180	80%
25	24	SGC	EL REGLAMENTO INTERNO	180	80%
26	23	PUESTO DE TRABAJO	LAS TAREAS QUE TE ASIGNARON	179	80%
27	22	PUESTO DE TRABAJO	TU PERFIL DE PUESTO	179	80%
28	21	EMPRESA	LA OPINION DE TU FAMILIA SOBRE LA EMPRESA	178	79%
29	20	COMUNICACIÓN	LA PRODUCTIVIDAD DE TUS CIRCULOS DE CALIDAD	178	79%
30	19	COMUNICACIÓN	LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	178	79%
31	18	SGC	TU INTERACCIÓN CON EL SGC	177	79%
32	17	EMPRESA	EL CLIMA LABORAL	176	79%
33	16	PUESTO DE TRABAJO	LOS PROCEDIMIENTOS DE TUS PROCESOS	175	78%
34	15	SGC	LA OPINIÓN DE TUS COMPAÑEROS SOBRE EL SGC	175	78%
35	14	PUESTO DE TRABAJO	LAS HERRAMIENTAS QUE TE BRINDA LA EMPRESA	172	77%
36	13	COMUNICACIÓN	LA COMUNICACIÓN DESDE RRHH	172	77%
37	12	SGC	LAS AUDITORIAS INTERNAS	171	76%
38	11	COMUNICACIÓN	LA COMUNICACIÓN DESCENDENTE	168	75%
39	10	PUESTO DE TRABAJO	LA INDUCCION QUE RECIBISTE	167	75%
40	9	COMUNICACIÓN	LA COMUNICACIÓN ASCENDENTE	166	74%
41	8	EMPRESA	LAS POLÍTICAS DE MOTIVACIÓN	165	74%
42	7	EMPRESA	LAS INSTALACIONES	165	74%
43	6	SGC	EL TRATAMIENTO DE LAS NO CONFORMIDADES	165	74%
44	5	EMPRESA	EL RECONOCIMIENTO A TU TRABAJO	160	71%
45	4	COMUNICACIÓN	LA OPINIÓN DE TUS COMPAÑEROS SOBRE LA EMPRESA	160	71%
46	3	EMPRESA	LAS CAPACITACIONES	159	71%
47	2	COMUNICACIÓN	LA COMUNICACIÓN ENTRE ÁREAS	151	67%
48	1	COMUNICACIÓN	EL TRATAMIENTO DE LOS RUMORES	150	67%

Modelo de Medición de Puesto

PORTERIA				
Lunes, 2 de octubre de 2017				
Ingreso:	3/6/2013	Nombre y apellido		FOTO
Antigüedad:	4,3			
Nacimiento:	7/2/1969			
Edad:	49			
		82%		
Período	Productividad	Calidad	Puntualidad	Promedio
ene-15	80%	80%	80%	80%
feb-15	85%	75%	75%	78%
mar-15	90%	80%	75%	82%
abr-15	90%	60%	80%	77%
may-15	90%	80%	85%	85%
jun-15	90%	80%	90%	87%
jul-15	90%	80%	90%	87%
Total	88%	76%	82%	7

Productividad	Se mantuvo una alta productividad y un constante seguimiento diario de mi parte. En licencia me llamó semanalmente para ponerme al tanto de la situación.
Calidad	La interacción permanente y la vocación de Joel para comentarme cada circunstancia fuera de lo común nos hace estar más en los detalles y actuar proactivamente cuando todavía el problema es pequeño.
Tiempo	Muy estable su desempeño, sin cambios respecto a Junio.
General	Muy estable su desempeño, sin cambios respecto a Junio.

comunicación interna tendiente a mejorar el liderazgo de los mandos medios y directivos de la empresa Ablock SRL”

Porcentaje	Productividad	Calidad	Puntualidad
10%	Su producción no alcanza el mínimo aceptable	Incumplimiento absoluto del SGC	No realizó el trabajo en tiempo. > 2 ausencias.
20%	Producción inferior a la esperada. Uso deficiente de recursos adicionales.	Conoce sus IC, PC y RC. No los aplica.	No realizó el trabajo en tiempo. < 2 ausencias.
30%	Producción inferior a la esperada. Uso de recursos adicionales.	Su proceso recibió más de 2 no conformidades.	No realizó el trabajo en tiempo. Cero ausencias. > 1 llegada tarde.
40%	Producción inferior a la esperada. Uso deficiente de recursos asignados.	No respetó los IC, PC y RC Tuvo 1 no conformidad.	No realizó el trabajo en tiempo. Cero ausencias. Cero llegadas tarde.
50%	Producción inferior a la esperada. Uso adecuado de recursos asignados.	No respetó los IC, PC y RC. No tuvo no conformidades	Realizó el trabajo en tiempo. > 2 ausencias.
60%	Producción esperada. Uso deficiente de recursos adicionales.	Respetó los IC, PC y RC. Tuvo 1 no conformidad.	Realizó el trabajo en tiempo. < 2 ausencias.
70%	Producción esperada. Uso adecuado de recursos adicionales.	Respetó los IC, PC y RC. No tuvo no conformidades.	Realizó el trabajo en tiempo. Cero ausencias. > 1 llegada tarde.
80%	Producción esperada. Uso deficiente de recursos asignados.	Respetó los IC, PC y RC. Sus indicadores están al día.	Realizó el trabajo en tiempo. Cero ausencias. Cero llegadas tarde.
90%	Producción esperada. Uso adecuado de recursos asignados.	Gestionó el SGC. Aplicó mejora continua.	Realizó el trabajo en menos tiempo. Cero ausencias. < 2 llegadas tarde.
100%	Producción superior a lo esperado. Uso adecuado de recursos asignados.	Gestionó el SGC. Aplicó mejora continua. Alcanzó el objetivo de indicadores.	Realizó el trabajo en menos tiempo. Cero ausencias. Cero llegadas tarde.

Modelo de Evaluación de Desempeño

Preguntas	E	MB	R	NS
Competencias Funcionales				
Cumple con lo requerido en el perfil de puesto		3		
Domina las técnicas específicas del puesto		3		
Opera con eficiencia sus herramientas de trabajo (Máquinas, computadoras, software, medios comunicación)			2	
Domina los Procesos y Operaciones de los que participa		3		
Su productividad es adecuada (Cantidad)			2	
Desempeña sus tareas con eficiencia (Calidad)		3		
Cumple en término con las tareas establecidas y las solicitadas (Tiempo)		3		
Procede adecuadamente ante situaciones no previstas		3		
Toma decisiones correctas		3		
Demuestra idoneidad para realizar tareas ajenas a su función		3		
Competencias Organizacionales				
Se interesa en identificar las necesidades de su cliente		3		
Brinda el servicio esperado por su cliente		3		
Coopera con sus compañeros en conseguir los resultados esperados		3		
Aporta valor a su equipo de trabajo			2	
Transmite verbalmente sus ideas con claridad		3		
Se expresa correctamente de manera escrita		3		
Demuestra compromiso con los Objetivos de la Organización		3		
Es responsable con el puesto que ocupa		3		
Organiza su trabajo gestionando los recursos de manera adecuada			2	
Identifica posibilidades de mejora en las tareas que desarrolla		3		
Busca soluciones alineadas a la cultura de la empresa (Visión, Misión, Valores)		3		
Demuestra dedicación para alcanzar los resultados establecidos		3		
Mantiene el control en situaciones conflictivas			2	
Se ocupa de la formación para su desarrollo personal y profesional			2	
Respeto el Reglamento Interno y las Normas de Convivencia		3		

Informe de producción

Planta:	Pedido:	SI	NO	Fecha:/...../.....
Encargado:	Producto Especial:	SI	NO	N° Producción:
Operador:	Modificaciones:	SI	NO	Molde:

DATOS GENERALES									
Producto	x Band.	Ciclos	Bandejas	Canchadas	Completa	Stock	Segunda	Scrap	Total No Conforme
1									= . %
2									= . %
3									= . %
4									= . %
5									= . %
6									= . %
7									= . %
8									= . %

Tipo de Curado			Total Canchadas:		Consumo Cemento		Inicio: : . Fin: : .	
Neblina <input type="radio"/> Forzado calor <input type="radio"/>			Prom. Band. por Canchada:		Marca:		Tiempo de Ciclo (prom.):	
Or.	Cámara	Hora Cierre	Productos	Bandejas	Total (Kg):		Vibración pisón: <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
1°			12x - + =		Stock Cemento		Altura Topes Pisón: 1 2 3 4	
2°			12x - + =					
3°			12x - + =		Silo 1:		Vueltas Pisón:	
4°			12x - + =		Silo 2:			
5°			12x - + =		Tiempos Curado		Posición Cargador:	
6°			12x - + =					
7°			12x - + =					
					TR:		Lubricación de Bandejas: <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2	
					TC:			
					AN:			
					CN:			

CARGADOR			AGITADOR		VIBRACIÓN LLENADO				CLAPETA		
Retardo retroceso final	Modo y tiempo vaivén	Tiempo retroceso vaivén	Tiempo velocidad	Tiempo retroceso	Tiempo primera	Retardo primera	Tiempo segunda	Retardo segunda	Tiempo apertura	Cantidad aperturas	Tiempo aperturas extras
					M	A					

PRENSADO			INTERMITENCIA						VIBRACIÓN			FIN CICLO		
Retardo marcha vibrac. en caña pisón	Tiempo límite por prens. ejecutivo	Consig. (CTP)	Tiempo marcha presión	Retardo desde primer contacto	% descarte de medición (+/-)	Tiempo paro presión	Tiempo llenado cilindro pisón	Ciclos para correc.	Retardo paro vibrac. fin de prens.	Tiempo frenado vibrador molde	Límite puntos de correc.	Retardo inicio desm.	Retardo salida bandeja por tpte. 1	% correc. s/dif. (-) medic. (BP)

REGISTROS DE CONTROL																							
Lubricación de bandejas	100	1	100	200	300	400	500	600	700	800	900	1000	1100	1200	1300	1400	1500	1600	1700	1800	1900	2000	2100
Limpieza pico lubricador de bandejas	500						500					1000					1500					2000	
Limpieza parrilla cargador	500						500					1000					1500					2000	
Limpieza sonda cargador	750								750								1500						

HORMIGÓN																		
	Hora modificación	Inicio	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	Final
AGREGADOS	Arena entrefina																	
	Polvo																	
	Arena entrefina																	
	Binder																	
	Total Agregados																	
	Cemento																	
	Agua																	
ADIT.	Fluidificante																	
	Pigmento																	
	Tiempo mezclado																	

REGISTRO DE CALIDAD											
Hora	Prevista (ado quines)	Prevista (bloques)	Real	Dif.	Ciclos x h	Tiempo de Ciclo	Llenado	Prens.	H° PG en PC	Limpieza de Molde	Limpieza Prensa
08:30	240	200									
09:30	480	400									
10:30	720	600									
11:30	960	800									Limpieza Molde
12:30	1200	1000									
13:30	1440	1200									
14:30	1680	1400									Cambio Molde
15:30	1920	1600									
16:30	2160	1800									
17:30	2400	2000									

Anexo 6 – Propuesta de mejora

Formación para líderes

Diapositivas



¿Qué es la comunicación interna?

- Carlos Fernandez Collado (1999): “conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” (pág. 32)
- Robbins S. P. (2005) “la transferencia y la comprensión de significados [...] la comunicación es más que sólo impartir significado. También debe entenderse”

¿Por qué es importante la comunicación en los líderes?



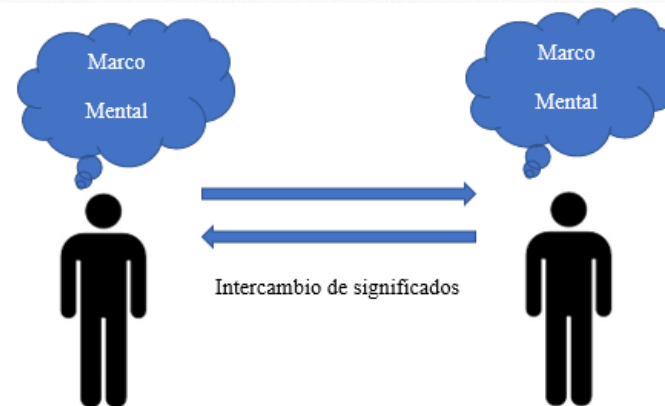
- Son quienes mas mensajes emiten y reciben.
- Sus mensajes generan gran impacto.
- Todos los equipos tienen un líder, logran que los mensajes lleguen a todos.
- Puede obtener feedback todo el tiempo y recibir información inmediata y muy rica para la empresa.
- Son reforzadores de la cultura, visión y misión de la empresa.

Visión personal

- **Covey (2003) “se centra en lo que uno quiere ser (carácter) y hacer (aportaciones y logros), y en los valores o principios que dan fundamento al ser y al hacer”**
- **Camino a crear mi propia Vision Personal (ejercicio)**
- **¿Cómo se relaciona mi visión personal con la de ABLOCK SRL?**

Comunicación Interpersonal

- Toda persona que forma parte de un proceso de comunicación, lo realiza desde su marco mental o de referencia.
- Las personas pueden interpretar la misma información de diferente manera según sus características y el contexto



Escucha activa ¿Cómo lograrla?

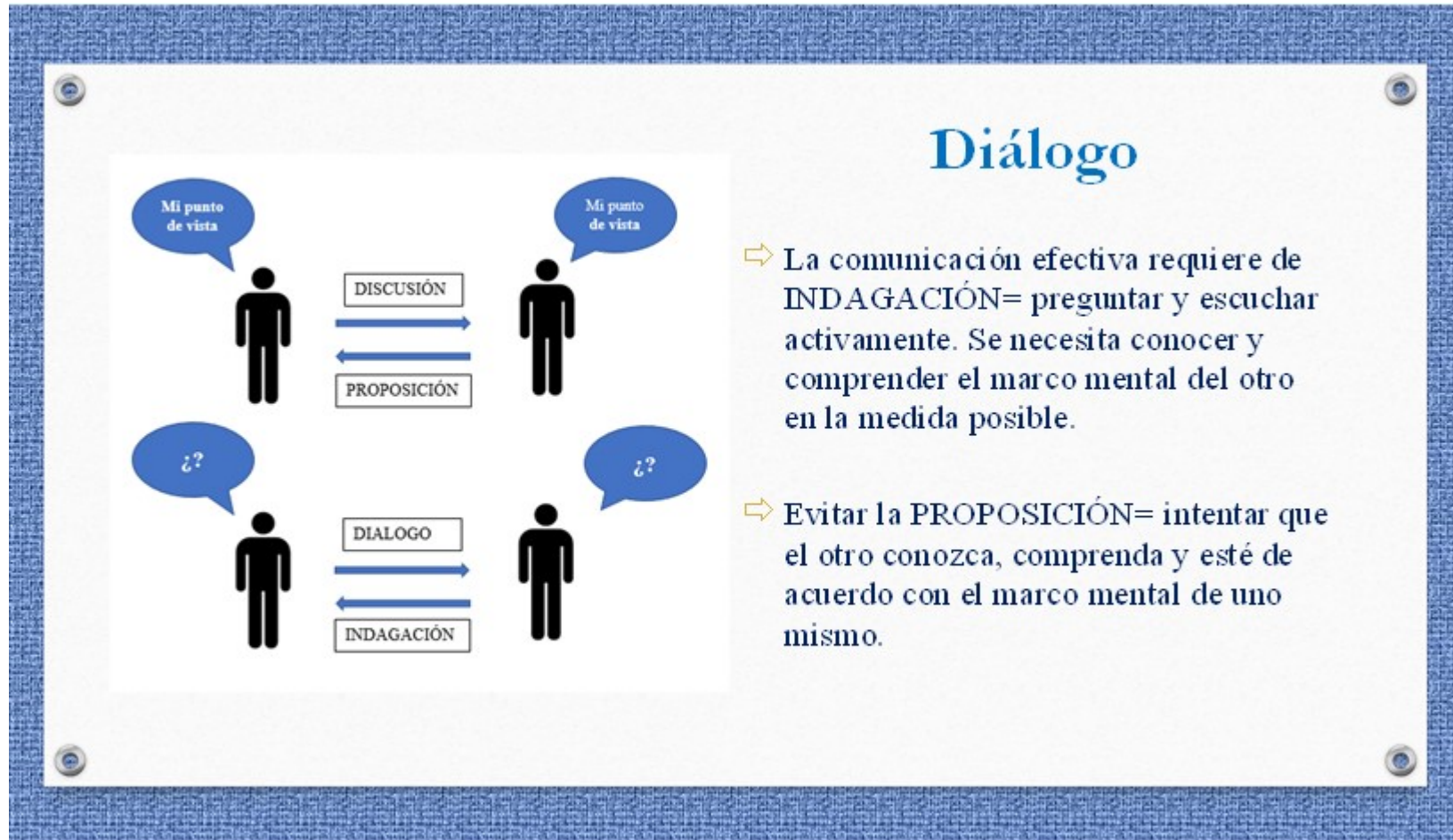


- 1) Dejar de hablar.
- 2) Imagine el punto de vista de la otra persona.
- 3) Preste atención y muestre interés.
- 4) Observe la conducta no verbal.
- 5) No interrumpa.
- 6) Hable solo afirmativamente mientras escuche.
- 7) Asegúrese de haber logrado el entendimiento común del mensaje.

Feedback

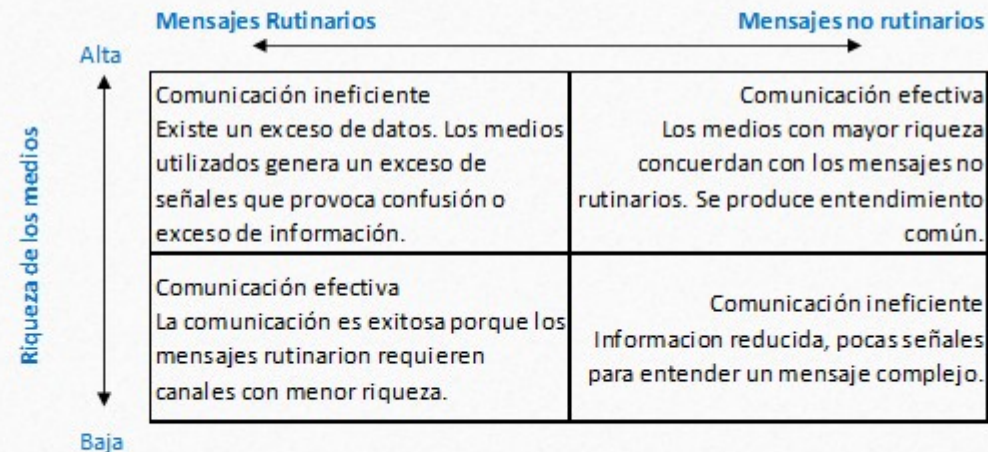
- El feedback tiene como objetivo ayudar al otro.
- Se puede utilizar como refuerzo o puede ser una alerta de los aspectos que necesita mejorar
- Es recomendable que sea brindado con frecuencia
- Las Mediciones de puesto y Evaluaciones de desempeño deben ser un resumen de los feedback





Medios de comunicación ¿Cuál es mejor?

1) A mayor complejidad del mensaje, será necesaria mayor cercanía con el receptor.



¿Cómo planificar una comunicación efectiva?

- **Determinar los datos generales del tema que se debe comunicar.**
- **Transmitir las razones y motivos de la comunicación que se realizará. Cómo se relaciona o aporta esa comunicación a la visión, misión, valores y cultura de la empresa.**
- **La comunicación debe generar acción.**
- **Brindar espacios de retroalimentación.**
- **Brindar un único mensaje y coherencia: Respetar la cadena de mando en los flujos de mensajes descendentes.**

Manual de comunicación para líderes

► Manual de comunicación
para líderes de Ablock
SRL
Cómo alcanzar una comunicación efectiva

Gisella García ► Proyecto final de grado

Manual de comunicación para líderes de Ablock SRL

INDICE

¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN INTERNA?	1
¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA COMUNICACIÓN EN LOS LÍDERES?	1
PROCESO DE COMUNICACIÓN	1
¿COMO PODEMOS COMBATIR ESTOS FILTROS PARA ALCANZAR EL ENTENDIMIENTO COMÚN?	2
MISIÓN PERSONAL	0
PRIMERA PARTE	0
SEGUNDA PARTE	1
TERCERA PARTE	1
ESCUCHA ACTIVA	3
FEEDBACK	4
¿COMO DAR EL FEEDBACK?	4
FEEDBACK EN LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO.	4
DIÁLOGO	5
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	6
¿CÓMO ELEGIR EL MEDIO DE COMUNICACIÓN?	6
REGLAS PARA LA SELECCIÓN CORRECTA DEL MEDIO DE COMUNICACIÓN:	6
¿CÓMO REALIZAR UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA? PASOS PARA PLANIFICARLA	8
¿COMO PLANIFICAR UNA COMUNICACIÓN?	8
QUIÉN COMUNICARÁ ESE ASPECTO, POR QUÉ SE COMUNICARÁ, CUÁL ES EL MENSAJE CLAVE A TRANSMITIR, A QUIÉNES COMUNICAR, CUÁNDO Y QUÉ MEDIOS UTILIZAR.	9
BRINDAR UN ÚNICO MENSAJE Y COHERENCIA: RESPETAR LA CADENA DE MANDO EN LOS FLUJOS DE MENSAJES DESCENDENTES.	10

Manual de comunicación para líderes de Ablock SRL

Cómo alcanzar una comunicación efectiva

¿Qué es la comunicación interna?

- Carlos Fernandez Collado (1999): **“conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”** (pág. 32)
- Robbins S. P. (2005) **“la transferencia y la comprensión de significados [...] la comunicación es más que sólo impartir significado. También debe entenderse”**

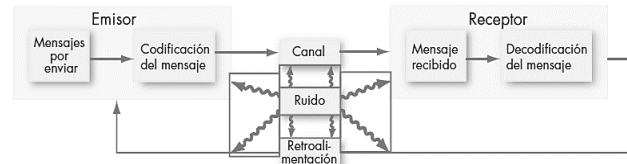
¿Por qué es importante la comunicación en los líderes?

Los líderes son quienes más mensajes emiten y reciben. Sus mensajes generan gran impacto. Todos los equipos tienen un líder y a través de ellos se logra que los mensajes lleguen a todos.

A su vez, los líderes pueden obtener feedback con gran frecuencia, recibir información inmediata y muy valiosa para la empresa.

Por último, son los principales transmisores reforzadores de la cultura, visión y misión de la empresa.

Proceso de comunicación

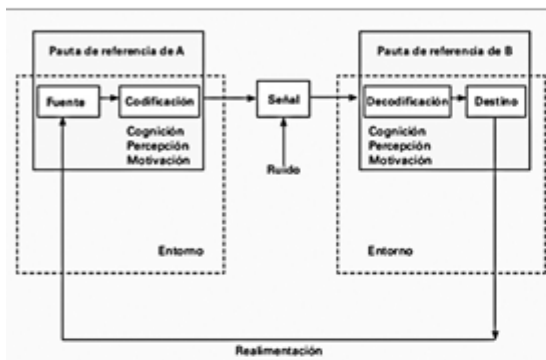


Componentes de todo proceso de comunicación:

- Emisor:** Persona o grupo en el que se inicia y quien dirige toda la comunicación.
- Codificación:** “Es la traducción de una idea ya concebida a un mensaje apropiado para ser transmitido por la fuente” Collado, (1999).
- Mensaje:** Chiavenato (2004) manifiesta “es el producto físico codificado por el emisor”
- Canal / Medio:** Es el medio que se utiliza para transmitir un mensaje
- Decodificación:** El receptor traduce mentalmente el mensaje decodificándolo.
- Receptor:** persona o grupo a quien va dirigida la comunicación.
- Retroalimentación:** Chiavenato (2004) la entiende como el nexo final del proceso de comunicación, a través de la cual puede determinarse si se consiguió o no que el mensaje fuera comprendido por el receptor según la intención inicial del emisor (pág.414).
- Ruido:** factores que distorsionan el mensaje pretendido se pueden considerar como ruido.
- Contexto**

Comunicación Interpersonal

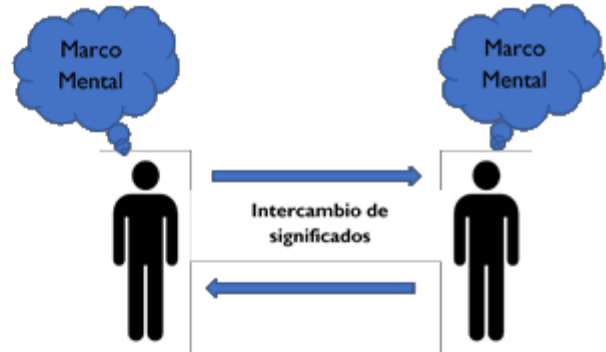
En la comunicación interpersonal, como explica el autor Chiavenato (2004) cada acto de comunicación interpersonal está guiado por la cognición de cada persona, su patrón de referencia puede generar un filtro o amplificar el acto comunicacional. Tanto el emisor como el receptor cuentan con un sistema cognoscitivo, perceptivo y motivacional que influyen en la forma de comunicar (pág. 418).



Toda persona que forma parte de un proceso de comunicación, lo realiza desde su marco mental o de referencia. Las personas pueden interpretar la misma información de diferente manera según sus características personales, su experiencia y situaciones del contexto actual que influyen en su percepción.

Marcos Mentales que interfieren en la comunicación interpersonal.

Los marcos mentales ejercen una influencia en los significados que cada uno de los actores le otorga a los mensajes en el proceso de comunicación. Tal como describe Chiavenato (2004) cada acto de comunicación interpersonal este guiado por la cognición de cada persona, su patrón de referencia puede generar un filtro o amplificar el acto comunicacional. Tanto el emisor como el receptor cuentan con un sistema cognoscitivo, perceptivo y motivacional que influyen en la forma de comunicar (pág. 418).



¿Cómo podemos combatir estos filtros para alcanzar el entendimiento común?

Para ejercitar la conciencia de nuestros marcos mentales, podrá realizar el ejercicio propuesto por Rick Ross y Art Kleiner (Desarrollado por el autor Senge, en su libro "La quinta disciplina en la práctica", 2006).

Paso I: ESCOGIENDO UN PROBLEMA

Selecciona un problema de dificultad que haya abordado en el último mes.

Escribí un párrafo breve describiendo la situación.
¿Qué tratas de lograr? ¿Quién o qué te pone trabas? ¿Qué podría suceder?

comunicación interna tendiente a mejorar el liderazgo de los mandos medios y directivos de la empresa Ablock SRL”

Paso 2: LA COLUMNA DERECHA (LO QUE SE DIJO)

Ahora recuerda una situación frustrante que haya tenido a causa de esta situación, o imagina la conversación que habrías tenido si hubieras tocado el tema.

En la tabla al final del ejercicio, que encontrarás a continuación, escribi en la columna derecha el dialogo tal como fue. O anota el diálogo tal como crees que sería si plantearas este problema. Deja la columna izquierda en blanco hasta haber terminado.

Paso 3: LA COLUMNA IZQUIERDA (LO QUE PENSABAS)

Ahora, escribi lo que pensabas y sentías, aunque sin decirlo.

Paso 4: REFLEXION (UTLIZACION DE LA COLUMNA IZQUIERDA COMO RECURSO)

Es recomendable guardar la situación por escrito realizar una revisión más adelante, nos permite examinar nuestros pensamientos como si fueran de otro.

Al reflexionar pregúntate:

¿Qué me ha inducido a pensar y sentir de esa manera?

¿Cuál era mi intención? ¿Qué pretendía lograr?

¿Alcancé los resultados que buscaba?

¿Cómo influyeron mis comentarios sobre las dificultades?

¿Por qué no dije lo que estaba en la columna izquierda?

¿Qué supuestos tenía sobre la otra persona?

¿Cuál fue el precio de operar de esta manera?
¿Cuáles fueron los frutos?

¿Qué me impidió actuar de otra manera?

¿Cómo puedo usar mi columna izquierda como recurso para mejorar nuestras comunicaciones?

En las reuniones grupales, cuando sentimos enojo o frustración, la columna izquierda resulta muy valiosa. Uno puede detener la acción para reflexionar lo que pensamos antes de continuar.

En otros casos, la conversación misma brinda un punto de abordaje. Puede reescribir la conversación anterior.

¿En que forma la columna derecha (lo que usted dijo) podría expresar algunos pensamientos que figuran en la columna izquierda?

¿Cómo habrías revelado sus pensamientos de un modo que contribuyera a encauzar la situación hacia dónde deseabas?

¿Qué podrías haber hecho para indagar en la columna izquierda de la otra persona?

ANOTACIONES



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - “Plan de comunicación interna tendiente a mejorar el liderazgo de los mandos medios y directivos de la empresa Ablock SRL”

LO QUE USTED PENSABA	LO QUE SE DIJO

Misión personal

La misión personal según Covey (2003) “se centra en lo que uno quiere ser (carácter) y hacer (aportaciones y logros), y en los valores o principios que dan fundamento al ser y al hacer” (pág. 64).

Primera parte

- 1) Para poder definir la misión personal, en primer lugar, es necesario tomarse unos minutos de silencio, poner en segundo plano las preocupaciones de este momento para que pueda enfocarte plenamente en descubrir tu misión personal.
- 2) En segundo lugar, será necesario crear con tu imaginación el resultado que quisieras alcanzar. Para ayudarte, imagina una situación ideal que desees profundamente. Pensá ¿Dónde estás? ¿Cómo está compuesto tu entorno? ¿Cómo te sentís en esa realidad?
- 3) Definir una misión personal requiere gran parte de tu energía para descubrir internamente la respuesta.

Te invito a realizar el ejercicio que propone Senge (2009) para descubrirla:

“Imagínese logrando los resultados que usted anhela, ¿Cómo lucirían? ¿Qué sentiría? ¿qué palabras utilizaría para describirlos?

Autoimagen: Si pudieras ser la persona que desees, ¿Cuáles serían sus cualidades?

Posesiones: ¿Qué bienes materiales te gustaría tener?

Hogar: ¿Cuál es tu entorno ideal para vivir?

Salud: ¿Cuáles son tus deseos respecto a la salud, el estado físico, el atletismo y todo lo que se relaciona con tu cuerpo?

Relaciones: ¿Qué tipo de relaciones te gustaría tener con tus amigos, familiares y otros?

Trabajo: ¿Cuál es tu situación de trabajo ideal? ¿Qué repercusiones quisieras lograr con tus esfuerzos?

Intereses personales: ¿Qué te gustaría crear en la esfera del aprendizaje individual, los viajes, las lecturas u otras actividades?

Comunidad: ¿Cuál es tu visión para la comunidad o sociedad donde vive?



comunicación interna tendiente a mejorar el liderazgo de los mandos medios y directivos de la empresa Ablock SRL”

Otros: ¿Qué otras cosas te gustaría crear en cualquier esfera de su vida?

Propósito en la vida: imagina que tu vida tiene un propósito singular, y que lo alcanzas por medio de tus actividades, tus relaciones y tu modo de vida. Describe ese propósito, como otro reflejo de sus aspiraciones.

Sobre cada uno de los puntos anteriores, pregúntate:

Si pudiera tenerlo ahora, ¿lo aceptaría?

Algunos elementos de tu visión no pasaran de esta pregunta. otros aprobarán en forma condicional: “Si, lo quiero, pero solo si...” otros aprobarán y se aclara el proceso.

Supongamos que lo tengo ahora. ¿Qué obtendría con eso? (...)

Esta pregunta te llevará hacia una imagen más rica de tu visión, donde podrás ver las implicaciones con mayor claridad (...) tal vez descubras que muchos componentes de tu visión conducen a tres o cuatro metas primarias (...)

Al insistir en la pregunta ¿Qué obtendrías con eso? Nos sumergimos en una estructura insistente que nos obliga a tomarnos tiempo para ver lo que deseamos profundamente” (pág. 215-217).

Segunda parte

Luego de realizar este ejercicio, puede redactar su misión personal:

Tercera parte

Teniendo en cuenta que la Visión de Ablock SRL es “Mejorar la calidad de vida de las personas”

¿Que aspectos de tu misión personal coinciden con la Visión de Ablock SRL y cuáles no?

¿Cómo colaboraría la organización para cumplir tu misión personal?



¿Cómo puedo aportar desde mis tareas cotidianas para alcanzarla?

¿Cómo le transmito a mi equipo la Visión cotidianamente?

¿Qué aspectos cambiaría para aportar a la visión de la organización desde mi misión personal?

ANOTACIONES

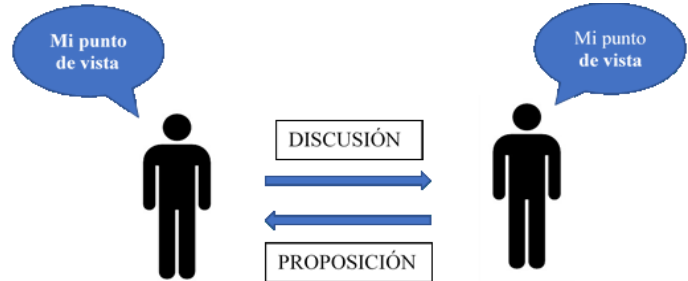
Diálogo

Para alcanzar una comunicación efectiva, se debe llegar a un entendimiento común. No es suficiente con realizar intercambio de mensajes a través de una charla.

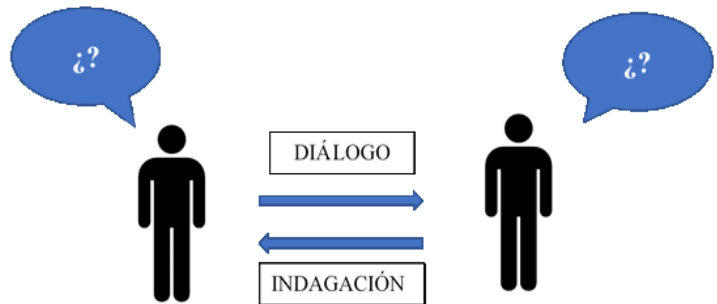
Se debe ser consiente, superar las barreras que nos pueden alejar del entendimiento común con el receptor o emisor del mensaje.

Retomando el concepto de marcos mentales y las recomendaciones para alcanzar la escucha activa, tomaremos las palabras de Lazzati (2014) para comprender la diferencia entre Diálogo y Discusión.

- La comunicación efectiva requiere de **INDAGACIÓN**= preguntar y escuchar activamente. Se necesita conocer y comprender el marco mental del otro en la medida posible.
- Evitar la **PROPOSICIÓN**= intentar que el otro conozca, comprenda y esté de acuerdo con el marco mental de uno mismo.



El DIALOGO se basa en la INDAGACION, mientras que la DISCUSIÓN se basa en la PROPOSICIÓN.



ANOTACIONES

Escucha activa

Cuando intentamos escuchar a otra persona, intervienen los marcos mentales tanto del receptor como del emisor. El marco mental del emisor influye en el significado que le da al mensaje que transmite y por otro lado, el marco mental del receptor interfiere en la interpretación que le da al mensaje que recibe.

Para mantener una escucha activa como establece Senge (2006) será necesario:

- 1) **Dejar de hablar:** ya sea con los demás como con uno mismo. Es necesario aprender a silenciar la voz interior para poder escuchar al otro.
- 2) **Imagine el punto de vista de la otra persona.** Imagínese en la posición del otro, realizando su labor, enfrentando sus problemas, usando su lenguaje, teniendo sus valores.
- 3) **Preste atención y muestre interés.**
- 4) **Observe la conducta no verbal,** como los gestos, para ver los significados mas alla de lo que dice el emisor.
- 5) **No interrumpa.** Es necesario aumentar la tolerancia.
- 6) **Hable solo afirmativamente mientras escuche.**
- 7) Para **garantizar la comprensión,** plantee con otras palabras las cosas que otros dijeron en la conversación (pág. 404).

ANOTACIONES

Medios de comunicación

(Teoría según Robert H Lengel y Richard L. Daft)

Los medios de comunicación difieren marcadamente en su capacidad para transmitir información y en la cantidad de información que puede ser transmitida por él.

La característica de un medio de comunicación incluye:

- Capacidad de manejar múltiples señales de información de manera simultánea
- Capacidad para brindar rápidamente retroalimentación.
- Capacidad para establecer atención personal.

Según estas tres premisas se puede determinar “riqueza del medio de comunicación”.

La comunicación “**cara a cara**” es el canal con mayor riqueza ya que brinda la capacidad de un contacto directo, tratar información de diversos temas, posibilita la retroalimentación inmediata.

Conversaciones telefónicas y video

conferencias: proveen una retroalimentación rápida, pero limita la posibilidad de contacto directo, contacto visual, posturas, etc. Por lo tanto, no alcanzan la riqueza de la comunicación “cara a cara”

Los **medios escritos** como memorandas, notas, reportes, pueden darse personalmente, pero transmiten pocas señales y su retroalimentación es baja o lenta.

Los **medios escritos impersonales** como volantes, boletines, revista interna, reportes virtuales, son los de menor riqueza ya que no tienen ningún tipo de contacto personal, la información es limitada a nivel de señales y no permite obtener retroalimentación.

¿Cómo elegir el medio de comunicación?

Los mensajes que envían y reciben los líderes varían en el grado de complejidad

Los mensajes pueden ser clasificados en: rutinarios y no rutinarios

No rutinarios: tiene una mayor probabilidad de tener malentendidos, se caracterizan por la presión del tiempo, la ambigüedad y la sorpresa. Además, los sentimientos personales y las propias creencias pueden afectar la interpretación del mensaje. Por lo tanto, este tipo de mensaje **requiere la utilización de medios de comunicación que permitan un alto grado de intercambio de información** para vencer la ambigüedad y los diferentes marcos de referencia logrando un entendimiento común entre el emisor y receptor.

Rutinarios: son mensajes simples, lógicos, razonables y no contienen sorpresas. Los actores ya han establecido previamente un marco de referencia común sobre ese asunto por lo que para este tipo de mensaje **no se requiere un canal rico en la transmisión de mensajes.**

Reglas para la selección correcta del medio de comunicación:

Regla 1: Transmita un mensaje no rutinario, o una comunicación compleja a través de un medio de comunicación de mayor riqueza.

Regla 2: transmitir los mensajes rutinarios a través de un canal con poca riqueza. Son ideales para enviar comunicaciones precisas, para transmitir datos inequívocos.

Regla 3: Utilice medios con mayor riqueza para extender su presencia en toda la organización. Los medios escritos y los medios electrónicos crean una mayor distancia psicológica entre el ejecutivo y la organización. Los medios con mayor riqueza permiten que el estilo y cercanía personal del ejecutivo tengan un mayor impacto positivo en las personas generando mayor compromiso con el mensaje recibido.

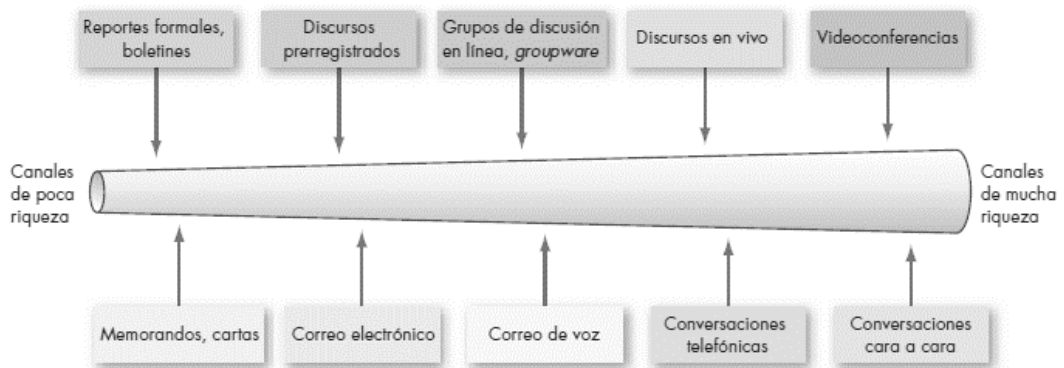
Regla 4: Utilizar medios con mayor riqueza para implementar una nueva estrategia de la organización. Los líderes deben influir en los valores y acciones de los miembros de la organización. Los ejecutivos que emiten memorandos y directivas tienen poco impacto en cambiar el compromiso de los empleados.

Regla 5: No permita que los medios de comunicación censuren información sobre asuntos críticos. Además de los informes formales, es necesario que salga al encuentro de interactuar

comunicación interna tendiente a mejorar el liderazgo de los mandos medios y directivos de la empresa Ablock SRL”

cara a cara con los clientes, proveedores, gerentes y empleados. Complementar informes formales con informaciones “cara a cara” asegura que las decisiones estratégicas se basan en percepciones correctas.

(Texto adaptado de:
<https://blogs.commonstons.georgetown.edu/cctp-505-fall2008/files/2008/09/selectionofcommunicationme dia.pdf>)



	Mensajes Rutinarios	Mensajes no rutinarios
Alta	←	→
Riqueza de los medios	<p>Comunicación ineficiente Existe un exceso de datos. Los medios utilizados genera un exceso de señales que provoca confusión o exceso de información.</p>	<p>Comunicación efectiva Los medios con mayor riqueza concuerdan con los mensajes no rutinarios. Se produce entendimiento común.</p>
Baja	<p>Comunicación efectiva La comunicación es exitosa porque los mensajes rutinarios requieren canales con menor riqueza.</p>	<p>Comunicación ineficiente Información reducida, pocas señales para entender un mensaje complejo.</p>

¿Cómo realizar una comunicación efectiva? Pasos para planificarla.

En primer lugar, es importante partir de la base que toda comunicación debe reforzar la cultura, visión y objetivos del negocio u organización. Es por ello que es necesario reflexionar y crear un plan que asegure una comunicación efectiva.

En segundo lugar, toda comunicación iniciada por la organización, implica una codificación, por lo tanto, se debe definir qué se comunicará, cómo se transmitirá, qué mensaje clave desea transmitir, y cuál es el resultado esperado a través de esa comunicación. Por este motivo, es necesario planificar las comunicaciones y alcanzar empatía con el receptor del mensaje.

Por último, la comunicación debe entenderse de manera bilateral, que exista un feedback de parte del receptor de manera de conocer y satisfacer las necesidades y objetivos de los actores comunicacionales (emisor y receptor).

¿Como planificar una comunicación?

Ante la necesidad de realizar una comunicación se deben definir ciertos puntos claves. A continuación, se detallarán cinco aspectos que no pueden faltar en la comunicación brindada por un líder:

1) Determinar los datos generales del tema que se debe comunicar. Por ejemplo: Para comunicar la programación de una jornada fuera de las oficinas de Ablock SRL, definir los datos más relevantes que deben transmitirse.

2) Transmitir las razones y motivos de la comunicación que se realizará. Es decir, cómo se relaciona con el fin de la organización. Por ejemplo: “el objetivo de las jornadas outdoor es compartir diferentes miradas entre nosotros como equipo para aportar ideas que potencien los resultados que estamos obteniendo en el área y

poder compartir juntos un espacio diferente de trabajo”.

3) Cómo se relaciona o aporta esa comunicación a la visión, misión, valores y cultura de la empresa. Determinar la coherencia entre lo que la empresa busca, pone en práctica y comunica. Al conocer los motivos de fondo de lo que se está comunicando los receptores pueden comprometerse con el mensaje que está recibiendo. Por ejemplo “esta jornada nos servirá para crecer como equipo y compartir ciertas inquietudes cotidianas que fortalezcan nuestro equipo de trabajo. Porque si queremos mejorar la calidad de vida de la gente debemos empezar desde nosotros como equipo”.

4) La comunicación no sólo debe generar un entendimiento común entre el emisor y receptor, cuando se trata de comunicación a través de un líder, la comunicación debe generar acción. Lo que se comunica, debe dar como resultado un comportamiento de parte del receptor, un comportamiento que espera el líder de su subordinado o equipo. Por lo tanto, es necesario transmitir qué se espera de parte de los receptores sobre el mensaje que estoy transmitiendo, brindar claridad de la retroalimentación que se espera obtener. Por ejemplo: “En esta jornada contamos con su participación y compromiso para llevarla adelante y si tienen ideas o sugerencias sobre los temas que quisieran tocar, espero que me avisen”.

5) Brindar espacios de retroalimentación de parte del receptor para fomentar la comunicación bidireccional. Dar y recibir feedback de cómo se recibió el mensaje, utilizar la indagación para asegurar si se alcanzó el entendimiento mutuo y conocer el punto de vista del receptor. Por ejemplo:

Cada uno de estos puntos puede requerir que sean transmitidos por diferentes emisores al mismo público, o el mismo emisor o diversos públicos.

Dependiendo de la complejidad del tema a comunicar y el alcance que debe tener el mensaje, cada uno de los aspectos mencionados pueden ser comunicaciones separadas, transmitidas por diferentes emisores y a través de distintos medios. Por este motivo, para cada uno de los aspectos que se deben planificar es fundamental definir:



Brindar un único mensaje y coherencia: Respetar la cadena de mando en los flujos de mensajes descendentes.

Respetar la cadena de mando en los flujos de mensajes descendentes.

Es muy importante tener en cuenta que toda comunicación descendente debe ser consensuada en cada uno de los niveles jerárquicos antes de ser transmitida a un nivel más bajo.

Es decir, si se inicia una comunicación desde la dirección, antes de comunicarla a los líderes, todo el equipo directivo debe tener conocimiento y estar de acuerdo con el mensaje que se comunicará a los mandos medios o nivel operativo. De esta manera, se podrá transmitir un único mensaje evitando diferencias y contradicciones posteriores.

Para los gerentes que reciben el mensaje de los directores se debe respetar el mismo camino, antes de comunicar un mensaje a sus equipos, debe estar consensuado entre los mandos medios para mantener la coherencia.

ANOTACIONES

Horizontal lines for notes on the left side of the page.

Horizontal lines for notes on the right side of the page.